

Hilfreiches Feedback geben



Gutes Feedback ist [1], [2], [3]

- konkret: auf bestimmte Situationen bezogen
- verhaltensbezogen: auf sichtbares Verhalten beschränkt (keine Unterstellungen)
- beschreibend, nicht wertend: nur das Beobachtete wiedergeben, ohne zu belehren oder zu moralisieren
- wertschätzend: das Gegenüber wird stets mit Respekt und Achtung behandelt
- an Entwicklung des anderen interessiert: das Feedback dient der Weiterentwicklung des Gegenüber, nicht persönlicher Genugtuung oder anderer Gründe
- glaubwürdig: die gute Absicht hinter dem Feedback ist ehrlich und erkennbar kommuniziert

Grundsätzliche Feedbackregeln und -tips

Gute Absichten beim Feedbackgeben:

Wie bereits beschrieben, geht es beim guten Feedbackgeben um die Unterstützung des anderen. Wird das Feedback nur genutzt, um zum Beispiel Frust abzubauen oder sich hierarchisch über den anderen zu setzen. Die innere Haltung ist also entscheidend.

Feedback aus der Ich-Perspektive:

Machen Sie deutlich, dass es sich um Ihre Einschätzung handelt. Durch Formulierungen wie „Auf mich wirken Sie...“ zeigen Sie, dass es sich dabei um Ihre Wahrnehmung handelt. Wenn Sie auch die Wahrnehmung von anderen mit einbeziehen, dann sollten Sie dies ebenfalls deutlich machen.



Feedback nur zu Beobachtbarem oder Wahrnehmbarem geben:

Geben Sie nur Feedback zu Aspekten, die Sie direkt beobachten können, wie verschränkte Arme während eines Meetings. Wenn Sie möchten, können Sie dann hinzufügen, wie dies auf Sie gewirkt hat. Ein Beispiel wäre „Sie saßen während des Meetings die gesamte Zeit mit verschränkten Armen da. Das hat auf mich den Eindruck gemacht als seien Sie mit den besprochenen Themen nicht einverstanden gewesen und wirkte auf mich sehr defensiv.“

Feedback als Angebot:

Feedback ist ein Angebot für den Empfänger, welches er annehmen aber auch ganz oder teilweise ablehnen kann. Nur wenn es als solches vermittelt wird, ist es hilfreiches Feedback [4].

Zusätzliche Tipps für nützliches Feedback

Betonung des Potenzials:

Wenn Sie nur das Negative oder das Fehlverhalten bei Ihrem Gegenüber betonen, kann dies dazu führen, dass der Empfänger zukünftig nur versucht, Fehler zu vermeiden. Wenn Sie hingegen das Potenzial betonen, dass Sie im anderen sehen, dann eröffnen Sie ihm damit mehr Möglichkeiten.

Blick auf die Zukunft:

Wenn Sie sich auch auf die Zukunft beziehen und zukünftige Verhaltensmöglichkeiten ansprechen, dann kann ein Kleben an der Vergangenheit vermieden werden. Letzteres führt häufig nur zu Frustration.

Möglichkeit zum Austausch über das Feedback:

Signalisieren Sie dem Empfänger Ihres Feedbacks, dass Sie gerne mit ihm/ihr über das Feedback sprechen können. So können Sie auch die andere Perspektive kennenlernen und vermitteln nicht den Eindruck eines Urteils [4].

Quellen: [1] Landes M., Laufer K. (2013) *Feedbackprozesse – Psychologische Aspekte und effektive Gestaltung*. In: Landes M., Steiner E. (eds) *Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis*. Wiesbaden: Springer.

[2] Goetz, D., Reinhardt, E. (2017). *Führung: Feedback auf Augenhöhe*. Wiesbaden: Springer.

[3] Landwehr, N. (2003). *Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur. Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen*. Bern: h.e.p. Verlag.

[4] Goetz, D., Reinhardt, E. (2017). *Führung: Feedback auf Augenhöhe*. Wiesbaden: Springer.