

Feedback geben: Regeln, Formulierungen, Methoden

1. [Home](#)

»

2. [Management](#) »

3. Feedback geben: Regeln, Formulierungen, Methoden

Der Begriff „Feedback“ (oder: „Feedback geben“) bezeichnet eine Rückmeldung oder Beurteilung durch eine andere Person. Feedback ergänzt 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 enorm wertvoll sein. Im Beruf ist es sogar unerlässlich, um sich weiterzuentwickeln. Feedback ist allerdings nicht immer willkommen und braucht klare Regeln...



⇒ Inhalt: Das erwartet Sie

- [Was versteht man unter Feedback?](#)
- [Feedback Regeln: 6 Tipps](#)
- [4 Feedback Fehler](#)
- [Feedback Reaktionen: Das SARA-Modell](#)
- [Um Feedback bitten](#)

Was versteht man unter Feedback?

Es ist vielleicht nicht immer angenehm, manchmal sogar peinlich. Aber Feedback besteht grundsätzlich aus zwei Komponenten:

- Feedback geben
- Feedback nehmen

Rückmeldungen gehören zu den Grundfesten konfliktfreier und konstruktiver Kommunikation. Sie dienen dazu Missverständnisse zu klären, Schwachstellen zu beseitigen sowie Ansprüche und Erwartungen zu formulieren.

Kurz: Professionelles Feedback schafft eine angenehme Atmosphäre, stärkt das gegenseitige Verständnis, hilft dabei, Vertrauen aufzubauen und verbessert das Ergebnis:

Feedback als Management-Instrument

Als Instrument in der Personalführung und Personalentwicklung dient professionelles Feedback 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 kommuniziert, steigt die Motivation sogar um 17 Prozent.

Auf Stimmung und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern wirkt sich positives Feedback sogar besser aus als rein monetäre Anreize wie Boni oder eine Gehaltserhöhung.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das Feedback nicht 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 konkrete Ziele, die mit den Rückmeldungen verfolgt werden. Folgende Feedback Ziele und Funktionen sind dabei denkbar:

Feedback Funktionen

- 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
- (Unerwünschtes) Verhalten verändern

- Künftige Entscheidungen verbessern oder dazu ermutigen
- Höhere Identifikation mit dem Beruf und der Arbeitsumgebung schaffen

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 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.

Feedback Regeln: 6 Tipps

Damit professionelle Rückmeldungen funktionieren, benötigen sie klare Feedback Regeln. Nur wenn der Rat willkommen und der Ratgeber gesonnen ist (für einen wirklich nur das Beste will), kann Feedback sein volles Potenzial entfalten. Dazu sollten beide Seiten diese sechs Grundregeln beachten:

1. 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.

2. Zeitpunkt abwarten

Sie sollten nie jemanden ungebeten beraten. Die Bereitschaft zum Feedback muss da sein. Sonst bekommt es 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 Formulierungen: Folgende Feedback Formulierungen sind im Job denkbar:

- „Ich habe den Eindruck, dass...“
- „Mir ist in jüngster Zeit aufgefallen...“
- „Obwohl ich _____ sehr schätze, hat mir diesmal nicht gut gefallen...“

- „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...“

3. Rahmen schaffen

Geben sie Feedback möglichst nur unter vier Augen, sodass der andere sein Gesicht wahren kann – vor allem wenn das Feedback kritisch ausfällt.

4. 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 geben: 3 Schritte

- **Zeigen Sie Ihre Sicht der Dinge**
Zunächst einmal geht es um Ihre persönliche und 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: „Für mich fühlt es sich so an, als ob...“
- **Benennen Sie Ihre Erwartungen**
Abschließend formulieren Sie einen Appell (neudeutsch: „Call to Action“): Was erwarten Sie vom Gegenüber? Was soll dieser künftig anders machen?

5. 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!

6. 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.

Feedback annehmen: 3 Schritte

- **Akzeptieren**
Nehmen Sie die Beobachtungen des anderen an – als das, was Sie sind: SEINE Wahrnehmung der Dinge.
- **Rückfragen**
Stellen Sie sicher, dass Sie das Feedback richtig verstanden haben. Bei Unklarheiten: nachfragen!
- **Zusammenfassen**
Spiegeln Sie Ihrem Gegenüber was angekommen ist und fassen Sie die Erkenntnisse und Rückmeldungen in eigenen Worten zusammen.

4 Feedback Fehler

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 wie Bevormundung, Angriff oder Demütigung. Von der Rückmeldung bleibt kaum mehr hängen als Kritik, Genörgel und Verurteilung.

Auch, weil hinter manchem Feedback Scheinheiligkeit steckt oder eine veritable Profilneurose: Solche Ratgeber wollen sich durch die Rückmeldung selbst erhöhen, indem sie anderen die Gunst des eigenen Wissensvorsprungs beweisen. Mies!

Vergiftetes Feedback erkennen

Glück im Pech: Vergiftetes Feedback ist leicht zu erkennen. Zum Beispiel an den folgenden Indizien:

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

Auch andere Fehler werden regelmäßig beim Feedback-Geben gemacht. Die typischen Fallstricke lauern meist im Detail und haben so machen Ratgeber schon disqualifiziert.

Die schlimmsten Feedback-Fehler

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 willkommene 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? Riesenfehler! Geben Sie niemals einen Rat, wenn Sie selber gerade schlecht drauf oder frustriert sind. Das färbt immer ab und überträgt sich auf Ihren Schützling. Schon gar nicht sollten Sie das Feedback zu einer persönlichen Mission machen. Neutralität ist oberste Pflicht für jeden Ratgeber. Der andere kann es annehmen – muss es aber nicht.
- **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 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 und sofort, was Ihnen (negativ) auffällt. Oder anders ausgedrückt: Seien Sie gnädig und barmherzig, wenn Sie Rückmeldungen geben. Sie würden das umgekehrt auch wollen.
- **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.

Feedback Reaktionen: Das SARA-Modell

Immer da, wo es um Kritik und negatives Feedback geht, reichen die Reaktionen der Mitarbeiter von Akzeptanz und Annahme bis hin zu Ablehnung und Ärger. 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 verbunden 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. Führungskräfte, die

Mitarbeitern zum Beispiel aufgrund eines 360-Grad-Feedbacks Rückmeldungen geben, sollten darauf gefasst und vorbereitet sein:

Phase 1: 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.

Phase 2: 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.

Phase 3: 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.

Phase 4: 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 Vier.

All diese Reaktion können auch zeitversetzt und erst Tage nach dem Gespräch auftreten. Im Mitarbeitergespräch selbst, bleiben die Kollegen dann zunächst äußerlich ruhig. Vielleicht wollen Sie sich auch keine Blöße geben und erst einmal verdauen.

Sie sollten Ihre Mitarbeiter daher genau beobachten und gegebenenfalls ein zweites Gespräch führen.

Der Psychologe Art Markmann hat sich übrigens besonders intensiv mit der Frage beschäftigt, warum Rückmeldungen scheitern und Ratschläge nicht angenommen werden. Er sieht das Problem in den unterschiedlichen Abstraktionsebenen zwischen Feedbackgeber- und -nehmer.

Die genaue Erklärung haben wir für Sie in einem PDF zusammengefasst, das Sie sich [HIER kostenlos herunterladen](#) können.

Um Feedback bitten

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 Bedeutung von Feedback durchaus bewusst:

Ohne Feedback keine gezielte Entwicklung.

Das Problem: Feedback wird häufig mit Kritik gleichgesetzt.

Kritik kann Bestandteil eines Feedbackgesprächs sein. Aber nur einer von vielen. Lob, Einschätzungen, Hinweise, Verbesserungsvorschläge gehören ebenso dazu.

Genau deshalb ist Feedback auch so wichtig: Ohne die Reflexion durch andere arbeiten wir nur vor uns hin und entwickeln uns keinen Schritt weiter. Schlimmer noch: womöglich in eine völlig falsche Richtung.

Wenn Sie um Feedback bitten, dann aber bitte auch nicht jeden. WEN Sie fragen, ist fast noch wichtiger als WIE...

Auswahlkriterien für Ratgeber

Wählen Sie gewissenhaft aus, wer Ihnen Feedback geben soll. Folgende Kriterien sind dabei hilfreich:

- **Kompetenz**
Die Person sollte fachlich so kompetent sein, dass sie Ihre Arbeit beurteilen und Ihnen auch qualifiziertes Feedback geben kann.
- **Ehrlichkeit**
Sie müssen sich darauf verlassen können, ein ehrliches Feedback zu erhalten. Ansonsten ist das Ganze sinnlos.
- **Neutralität**
Der Feedback-Geber darf mit dem Feedback keine eigenen Ziele verfolgen. Andernfalls mutiert das Feedback zur Manipulation.

Nun zum WIE: 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 hilft, wenn Sie sich beim Feedback-Nehmen an diesen Regeln orientieren:

- **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 aufmerksam zu. Auch wenn es unbequem wird. Das ist nicht nur höflich, sondern auch klug. Nur so können Sie das Potential der Rückmeldung ausschöpfen.

- **Dank**
Bedanken Sie sich am Ende des Feedbacks dafür. Immer. Dadurch zeigen Sie Ihre Wertschätzung für die Zeit und Gedanken Ihres Gesprächspartners. Ganz nebenbei erhöhen Sie so die Chance, in Zukunft erneut Feedback zu bekommen.
- **Analyse**
Nach dem Feedback sollten Sie 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.
- **Rückmeldung**
Geben Sie wiederum Ihrem Ratgeber zu einem späteren Zeitpunkt Feedback über die Veränderungen und die Umsetzung seiner Empfehlungen. Bei Ihrem Vorgesetzten tun Sie das ohnehin. Die Kollegen sollten Sie aber auch nicht vergessen. Damit zeigen Sie, dass Sie das Feedback ernst nehmen.

Feedback geben und nehmen ist ein laufender Prozess, kein einmaliger Vorgang!

Um Feedback zu bitten, macht kreativer

Nicht wer anderen hilft – wer andere um Feedback bittet, wird kreativer. Zu diesem Ergebnis kommt das Forscher-Duo Jennifer Mueller und Dishan Kamdar von der Universität von Pennsylvania beziehungsweise der Indian School of Business. Begründung: Wer Rat suchte, bekam neue und bessere Informationen – und fand daher häufiger die kreativere Lösung. Die Ratsuchenden akzeptierten, dass sie es allein nicht schaffen würden – und waren dadurch offener für neue, andere Perspektiven.

Was andere Leser dazu gelesen haben

- **Beurteilungsgespräch führen:** Tipps für das Feedback
- **Ehrliches Feedback:** So gelingt es ohne zu verletzen
- **Klares Feedback:** Seien Sie bloß nicht zu nett!
- **Richtig loben:** 9 goldene Regeln & Tipps für perfektes Lob
- **Anerkennung** Mehr als nur Lob

[Bildnachweis: Karrierebibel.de]

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

03.05.2021