



WHITEPAPER

Aktuelles Expertenwissen in konzentrierter Form

Konstruktives Feedback ein Schlüssel für persönliches und Team-Wachstum

WAS DU LERNEN KANNST

Was ist Feedback?

Was hat es mit dem Johari-Fensters auf sich?

Welche Wege und Arten von Feedback gibt es?

Welche Feedbackregeln sollten ich und mein Team beachten?

Autor: Jörg Wolter

Lesezeit: 15 Minuten

Weitere Whitepaper unter www.vertrauen-fuehrt.de

Einleitung

Jeden Tag reflektieren und bewerten wir das Verhalten, die Entscheidungen oder die Leistungen anderer. Sprechen wir unsere Wahrnehmungen offen aus, nennen wir dies Kritik. Der englische Sprachraum hat uns das freundlicher klingende Wort **Feedback** geschenkt. Ich würde dir und deinem Team empfehlen in Zukunft nur noch dieses Wort zu nutzen. Die Praxis zeigt, dass Menschen bei Verwendung des Wortes Feedback offener für Rückmeldungen sind.

Feedback ist per Definition weder positiv noch negativ. Es beschreibt lediglich die Weitergabe einer Bewertung an den Urheber einer Handlung, eines Ergebnisses oder eines Prozesses.

Mit dem vorliegenden Whitepaper möchte ich darstellen, wie du und dein Team durch konstruktives Feedback das persönliche Wachstum aller Teammitglieder ermöglichen sowie die Zusammenarbeit fördern kannst.

Ziele von Feedback

Feedback ist nicht nur ein wesentlicher Bestandteil zwischenmenschlicher Kommunikation. Richtig angewandt kann es gleichfalls ein sehr wirksames Führungsinstrument sein und eine Vielzahl an Zielen unterstützen.

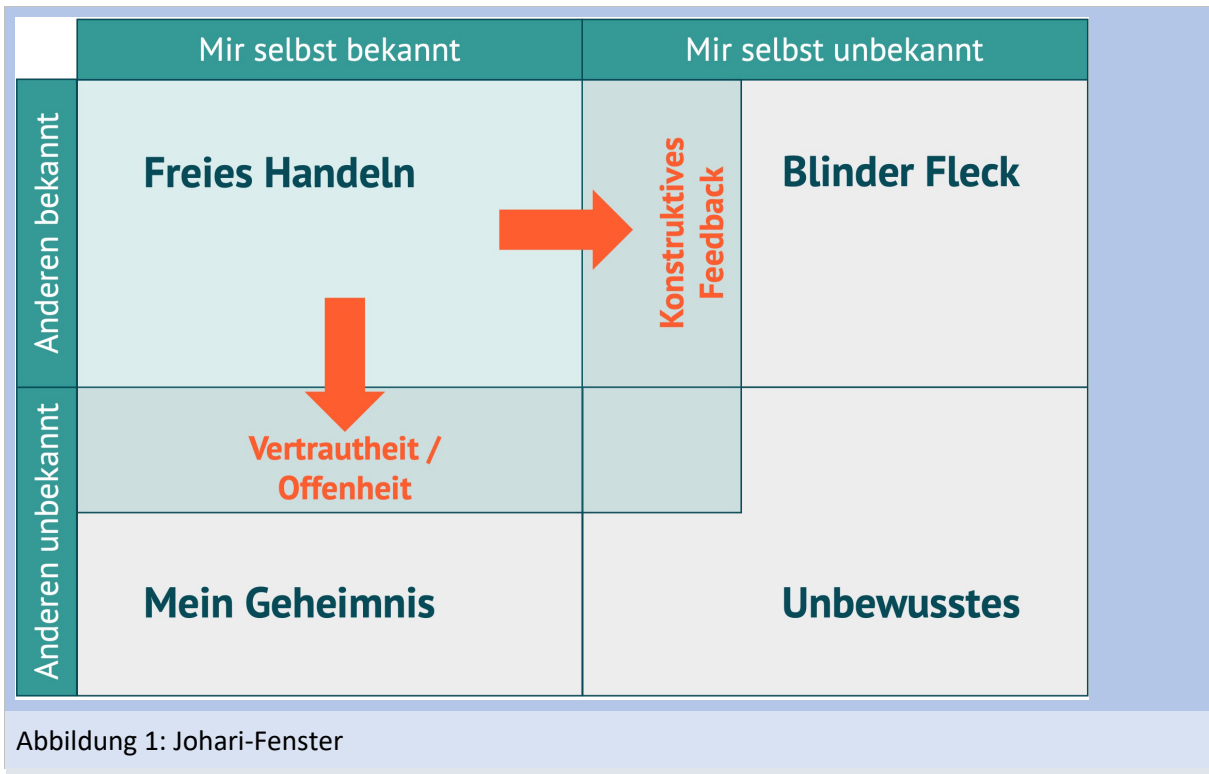
- Persönliches sowie Team-Wachstum ermöglichen
- Leistung und Verhalten reflektieren und beurteilen
- Mitarbeiter und Team motivieren
- (Unerwünschtes) Verhalten verändern
- Konflikte darstellen und lösen
- Zusammenarbeit im Team fördern
- Erzielte Erfolge benennen und wertschätzen
- Benötigte Kompetenzen erkennen

Dein Leitsatz könnte lauten:

„Konstruktives Feedback ist die Einladung zu Verbesserung und Wachstum!“

Nutzen von Feedback

Mit dem Johari-Fenster (siehe **Abbildung 1**) möchte ich dir und deinem Team ein Modell an die Hand geben, das den Nutzen von Feedback verdeutlicht.



Hier eine kurze Erläuterung des Johari-Fensters.

- **Freies Handeln:** In diesem „öffentlichen“ Bereich werden eigenes Verhalten und Eigenschaften sowohl von der Person selbst als auch von anderen wahrgenommen.
- **Mein Geheimnis:** Das Verhalten in diesem Bereich ist uns bewusst, wir offenbaren es allerdings nicht gegenüber anderen. Wir können somit nicht frei und offen handeln.
- **Blinder Fleck:** Der blinde Fleck der Selbstwahrnehmung beschreibt Verhalten, das mir unbekannt, aber für andere bekannt und offensichtlich ist.
- **Unbewusstes:** Verhalten in diesem Bereich ist weder einem selbst noch anderen bekannt.

Konstruktives Feedback ermöglicht die Weiterentwicklung jeder Mitarbeiterin sowie des Teams durch die Verkleinerung des „blinden Flecks“.

Damit Feedback seine positive Wirkung entfaltet ist es ratsam, sich intensiv mit diesem Thema vertraut zu machen.

Feedback-Wege

Es gibt verschiedene Wege, auf denen Feedback gegeben und empfangen wird. Einige möchte ich dir zur Unterscheidung und Beachtung vorstellen.

Abwärts gerichtetes Feedback

Dieser Weg von „Oben“ beschreibt das Feedback der Führungskraft in Richtung Mitarbeiterin. Noch immer findet sich in einigen Organisationen dieses Verständnis wieder. Die Führungskraft weist die Mitarbeiterin auf Fehler hin, damit diese ihr Fehlverhalten korrigiert. Dieser historische Blick auf Feedback erklärt die weit verbreitete Sorge oder gar Angst vor Kritik.

Aufwärts gerichtetes Feedback

Wer beurteilt die Leistung der Führungskraft? Das Feedback von „Unten“ ist eine in modernen Organisationen gängige Praxis der Rückmeldung in Richtung Führungskraft. Beiden Seiten sind zumeist die Bedeutung und Schwierigkeit dieses Weges bewusst, denn schließlich entscheidet die Führungskraft über Gehalt und Weiterentwicklung der Mitarbeiterin. Hier muss es Führungskräften und Organisationen gelingen eine offene Feedbackkultur zu etablieren.

Feedback auf Augenhöhe

Diese Form von gegenseitigem Feedback beschreibt den offenen Austausch zwischen Teammitgliedern und Gleichgestellten. Wie bereits beim „Aufwärts gerichteten Feedback“ fällt es uns mitunter schwer, Kolleginnen negative Kritik zu vermitteln. Zu groß ist die Sorge, die Gefühle von Kolleginnen zu verletzen und Spannungen im Team zu erzeugen. Gelingt dieser Weg von Feedback, werden sich Teams und Organisationen stetig verbessern und wachsen.

Selbstfeedback

Selbsteinschätzung bedeutet, sich selbst Feedback zu geben. Mitarbeiterinnen sollten motiviert werden, die eigene Leistung sowie die eigenen Stärken und Schwächen beurteilen können. Indem Mitarbeiterinnen lernen die eigene Arbeit zu bewerten, fällt es ihnen leichter das Feedback anderer besser zu verstehen und damit umzugehen.

Feedback von außen

Eine Rückmeldung von außen z.B. Kunden, Lieferanten oder auch spezialisierten Dienstleistern, kann die Innensicht sinnvoll ergänzen. Die Außensicht kann gleichfalls genutzt werden, um sich mit anderen Organisationen zu vergleichen.

Um einen ganzheitlichen Blick auf Mitarbeiterinnen und Teams zu erhalten und die verschiedenen Feedback-Wege zu berücksichtigen, verbinden einige Organisationen diese Feedbackschleifen zu einem **360-Grad-Feedback**. Diesen Gedanken sollten du und deine Organisation aufgreifen und realisieren.

Feedback-Arten

In Abgrenzung zum angestrebten konstruktiven Feedback, möchte ich auf einige Kriterien von **destruktivem Feedback** eingehen. Anhand der Ausprägung dieser Kriterien wird die Unterscheidung deutlich.

Destruktives Feedback

Das **Ziel** von destruktivem Feedback ist es oft nicht, die Person zu unterstützen oder zu verbessern, sondern Kritik oder negative Kommentare zu äußern, die dazu führen können, dass die Person sich schlecht fühlt oder demotiviert wird.

Die **Kommunikation** bei destruktivem Feedback wird zumeist als aggressiv, unsensibel oder abwertend empfunden. Es kann persönliche Angriffe oder negative Werturteile enthalten, die das Selbstwertgefühl der kritisierten Person beeinträchtigen können.

Der **Fokus** von destruktivem Feedback konzentriert sich zumeist auf Merkmale der Person, die oft unveränderlich sind. Es kann auch allgemeine Kritik ohne konkrete Anleitungen zur Verbesserung enthalten.

Die **Auswirkungen** sind zumeist kontraproduktiv. Destruktives Feedback kann demotivierend sein und das Selbstwertgefühl beeinträchtigen, da es dazu neigt, die Person herabzusetzen oder zu kritisieren, ohne konkrete Wege zur Verbesserung aufzuzeigen.

Beispiele für destruktives Feedback

- "Deine Leistung bei diesem Projekt war enttäuschend. Du hast wichtige Details übersehen und offensichtliche Fehler gemacht. Das zeigt, dass du nicht genug darüber nachgedacht hast und deine Arbeitsweise unprofessionell ist."
- "Deine Präsentation war eine komplette Katastrophe. Du hast dein Thema nicht verstanden und konntest nicht klar kommunizieren. Es scheint, als hättest du keine Ahnung, wovon du sprichst, und das hat das gesamte Team frustriert."

Konstruktives Feedback

Ziel des konstruktiven Feedbacks ist es, die Leistung oder das Verhalten einer Person zu verbessern, indem konkrete Anleitungen, Vorschläge oder Lob gegeben werden, um positive Veränderungen herbeizuführen.

Die **Kommunikation** erfolgt in einer unterstützenden, respektvollen und objektiven Art und Weise kommuniziert. Sie konzentriert sich darauf, das Positive zu verstärken und konkrete Bereiche für Verbesserungen aufzuzeigen.

Der **Fokus** konstruktiven Feedbacks liegt auf spezifische Verhaltensweisen, Handlungen oder Ergebnisse und bietet klare, hilfreiche Vorschläge zur Verbesserung.

Konstruktives Feedback beabsichtigt positive Auswirkungen. Diese Art des Feedbacks kann motivierend wirken und das Selbstvertrauen stärken, da es dazu beiträgt, positive Veränderungen herbeizuführen und das Gefühl zu vermitteln, unterstützt zu werden.

Auch hier wieder zwei Beispiele

- "Deine Präsentation war gut strukturiert und klar verständlich. Ich schätze deine gründliche Recherche und die Art und Weise, wie du Beispiele zur Veranschaulichung eingebaut hast. Eine Möglichkeit zur Verbesserung wäre, mehr Interaktivität einzubauen, um das Publikum stärker einzubeziehen."
- "Ich habe bemerkt, dass du dich in letzter Zeit sehr bemüht hast, pünktlicher zu sein, und ich schätze deine Anstrengungen. Es wäre jedoch hilfreich, wenn du in Zukunft besser planst, um Deadlines einzuhalten und die Teamarbeit zu verbessern."

Feedbackregeln

Damit konstruktives Feedback gelingt, sollten du und dein Team einige Regeln beachten. Diese habe ich für dich aus Sicht des Feedback-Gebers als auch des Feedback-Nehmers formuliert.

10 Feedbackregeln aus Sicht Feedback-Geber

1. **Sei spezifisch:** Stelle sicher, dass dein Feedback klar und präzise ist, damit der Empfänger genau weiß, worauf es sich bezieht.
2. **Betone das Positive:** Beginne mit positiven Aspekten oder Stärken, um eine unterstützende Atmosphäre zu schaffen und das Selbstvertrauen des Empfängers zu stärken.
3. **Konzentriere dich auf das Verhalten, nicht auf die Person:** Konzentriere dich auf konkrete Handlungen oder Verhaltensweisen, nicht auf persönliche Eigenschaften oder Urteile über die Person.
4. **Sei ehrlich, aber respektvoll:** Sei aufrichtig in deinem Feedback, aber wähle Worte und einen Ton, die den Empfänger nicht verletzen oder demotivieren.
5. **Verwende "Ich"-Aussagen:** Verwende Aussagen wie "Ich habe bemerkt, dass..." anstatt "Du bist..." um das Feedback persönlich zu halten und Missverständnisse zu vermeiden.
6. **Biete konkrete Verbesserungsvorschläge:** Gib nicht nur Probleme an, sondern schlage auch konkrete Lösungen oder Verbesserungsvorschläge vor, die der Empfänger umsetzen kann.
7. **Sei zeitnah:** Gib Feedback so bald wie möglich, damit die Situation noch frisch im Gedächtnis des Empfängers ist und das Feedback besser angenommen werden kann.
8. **Sei fair und ausgewogen:** Berücksichtige verschiedene Perspektiven und Umstände und vermeide voreilige Urteile oder übermäßig kritische Bewertungen.

9. **Höre aktiv zu:** Stelle sicher, dass du dem Empfänger die Möglichkeit gibst, auf dein Feedback zu reagieren, und höre aktiv zu, um mögliche Missverständnisse zu klären oder weitere Informationen zu erhalten.
10. **Überprüfe die Wirksamkeit des Feedbacks:** Frage nach, ob das Feedback verstanden wurde und ob der Empfänger es als hilfreich empfunden hat. Sei offen für Rückmeldungen und bereit, gegebenenfalls weitere Unterstützung anzubieten.

10 Feedbackregeln aus Sicht Feedback-Nehmer

1. **Sei offen und empfänglich:** Gehe mit einer positiven Einstellung in das Feedbackgespräch und sei bereit, konstruktive Kritik anzunehmen.
2. **Höre aktiv zu:** Konzentriere dich darauf, wirklich zuzuhören, anstatt dich zu verteidigen oder zu rechtfertigen. Gib dem Feedbackgeber deine volle Aufmerksamkeit.
3. **Stelle Fragen zur Klarstellung:** Wenn du etwas nicht verstehst oder zusätzliche Informationen benötigst, zögere nicht, Fragen zu stellen, um sicherzustellen, dass du das Feedback vollständig verstehst.
4. **Bedanke dich für das Feedback:** Zeige Wertschätzung für das Feedback, unabhängig davon, ob es positiv oder konstruktiv ist. Eine dankbare Haltung fördert einen offenen Dialog.
5. **Überdenke das Feedback:** Nimm dir Zeit, um über das erhaltene Feedback nachzudenken und zu reflektieren, wie du es nutzen kannst, um dich weiterzuentwickeln oder zu verbessern.
6. **Suche nach Mustern:** Schau über einzelne Rückmeldungen hinaus und versuche, Muster oder gemeinsame Themen im erhaltenen Feedback zu erkennen, um tiefere Einsichten zu gewinnen.
7. **Sei nicht defensiv:** Vermeide es, dich sofort zu verteidigen oder das Feedback abzulehnen. Akzeptiere, dass unterschiedliche Perspektiven existieren und dass das Feedback dazu dient, deine Entwicklung zu unterstützen.
8. **Bitte um spezifisches Feedback:** Wenn das erhaltene Feedback nicht klar genug ist, bitte den Feedbackgeber um spezifischere Beispiele oder Anregungen, um besser zu verstehen, was gemeint ist.
9. **Setze Prioritäten:** Fokussiere dich auf die Aspekte des Feedbacks, die für deine persönliche und berufliche Entwicklung am wichtigsten sind, und plane entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung.
10. **Zeige Engagement für Veränderung:** Demonstriere deine Bereitschaft, das Feedback umzusetzen, indem du konkrete Schritte zur Verbesserung entwickelst und Verantwortung für deine Weiterentwicklung übernimmst.

Wortwahl und Beispiele

Die Wortwahl spielt bei Feedback eine Rolle. Daher möchte ich dir einige positive Formulierungen mit auf den Weg geben.

- Kürzlich ist mir aufgefallen, dass ...
- Aus meiner Sicht ...
- Ich würde mir wünschen, dass ...
- Es ist klar, dass du viel Zeit und Mühe in ...
- Ich schätze deinen Einsatz sehr, doch könntest du bitte künftig ...
- Du hast großartige Arbeit geleistet, als ...
- Dein Beitrag zu... war besonders beeindruckend, weil ...
- Ich bin beeindruckt von deinem/eurer ...

Jahres-Feedbackgespräche

Noch ein Wort zu regelmäßigen Jahres- oder Feedbackgesprächen. Sie sind ein MUSS! Die Durchführung bietet die wiederkehrende Möglichkeit, dass du und deine Mitarbeiterinnen in einem geschützten, strukturierten Rahmen über Erfolge, Verbesserungspotenziale und die künftige Zusammenarbeit sprechen. Die Bedeutung dieses Formats wird regelmäßig durch Führungskräfte unterschätzt. Mitarbeiterinnen legen zumeist große Erwartungen in diese Treffen. Eine gründliche Vorbereitung, Planung und Umsetzung (siehe **Abbildung 2**) vermeidet Enttäuschungen auf beiden Seiten.

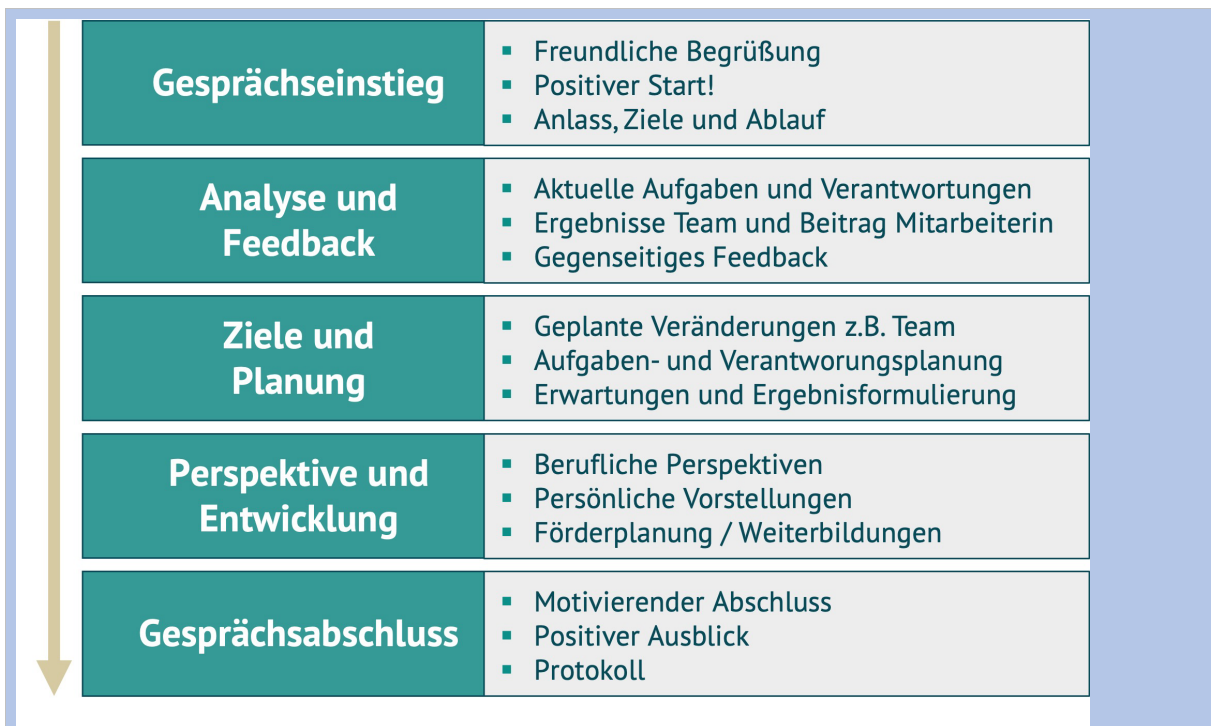


Abbildung 2: Ablauf Feedbackgespräch

Konstruktives Feedback etablieren

Willst du eine wirksame Feedbackkultur in deinem Team etablieren, erfordert dies Bereitschaft, Zeit und kontinuierliches Engagement aller Beteiligten.

Die nachfolgenden Maßnahmen können diesen Prozess begünstigen:

- **Vorbild sein:** Du als Führungskraft solltest ein gutes Beispiel sein. Zeige, dass du bereit bist, Feedback zu geben und anzunehmen, und dass du selbst offen für Veränderungen bist.
- **Regeln etablieren:** Gemeinsame Regeln sind eine gute Basis für eure Feedbackkultur. Positives Feedbackverhalten sollte durch das Team wertgeschätzt werden, das steigert die Motivation zur Umsetzung.
- **Kontinuierliches Feedback fördern:** Feedback sollte nicht auf formelle Überprüfungen beschränkt sein. Schafft euch gemeinsam Formate, um kontinuierlich im Austausch zu stehen und euch gegenseitig Feedback zu geben.
- **Anonymes Feedback ermöglichen:** Manchmal fühlen sich Teammitglieder unwohl dabei, Feedback offen zu äußern. Stelle daher auch anonyme Feedbackkanäle zur Verfügung, z.B. Feedbackboxen oder anonyme Umfragen.
- **Üben, üben, üben:** Bereite dich immer auf kritische Feedbackgespräche vor. Spiele etwa gedanklich das Gespräch durch und beachte die Feedbackregeln.

Für den gemeinsamen Erfolg deines Teams lohnt es sich, zu lernen, konstruktiv Feedback zu geben und selbst angemessen mit Kritik umzugehen. Es geht immer um die Frage: Was wollen wir zukünftig noch besser machen!

Reflexion

Um die Wirksamkeit der Feedbackkultur in deinem Team zu prüfen, können dir folgende Fragen helfen:

- Gibt es klare, kommunizierte Teamregeln zum Geben und Annehmen von Feedback? Wenn nein, warum nicht?
- Gibt es Möglichkeiten für Teammitglieder, anonymes Feedback zu geben?
- Zu welchen Anlässen gibst du einzelnen Mitarbeiterinnen Feedback? Wie ist dein Eindruck, fühlen sich die Mitarbeiterinnen wohl, wenn du Feedback gibst?
- Welche Gelegenheit nutzt du, um dem gesamten Team Feedback zu geben?
- Haben die Mitarbeiterinnen das Vertrauen und die Offenheit, um dir Feedback ohne Angst vor Konsequenzen zu geben?

Literatur

Feedback in Zeiten der Agilität: Digitale Instrumente und analoge Methoden

Simon Werther

ISBN-10: 3648134256

Elektronische Medien und Internetbeiträge

Mit Pulse Feedback können alle im Unternehmen in Echtzeit Feedback einholen und sich selbst, ihr Team sowie das gesamte Unternehmen kontinuierlich voranbringen inkl. Blog, Arbeitsvorlagen, Impulse, u.v.m.

<https://www.start-pulse.com/de>