

Feedbackgespräche sind ein wichtiges Instrument in der Personalführung. Richtig eingesetzt helfen sie, Leistung zu verbessern und Mitarbeiter zu motivieren. So konnte beispielsweise eine Studie 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.

Im Feedbackgespräch sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über deren Arbeit und Leistungen, Erfolge, Kritikpunkte und Verbesserungspotenziale und sie definieren Ziele. Mit diesem Feedback ergänzen Sie die Selbstwahrnehmung der Person durch Ihre – möglichst objektive – Fremdeinschätzung und geben ihr die Möglichkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln. Feedback dient somit dem Fordern und Fördern des Mitarbeiters.

Sie können im Feedbackgespräch positive Aspekte ansprechen und dem Mitarbeiter dadurch Lob und Anerkennung aussprechen. Und Sie können natürlich ebenfalls Punkte ansprechen, mit denen Sie als Führungskraft noch nicht zufrieden sind.

Ziel von Feedback

In jedem Fall ist es wichtig, dass Ihr Feedback konstruktiv ist, denn Ziel eines Feedbackgesprächs ist **immer**, eine positive Veränderung zu bewirken und nicht etwa den Mitarbeiter in den Senkel zu stellen (Feedback statt ‚Fett weg‘). Somit nimmt konstruktives Feedback stärker die Zukunft in den Blick als die Fehler der Vergangenheit.

Ad hoc Feedback

Diese Zukunftsorientierung wird in der sogenannten **VW-Regel** sehr deutlich. Diese Regel schlägt vor, dass man **statt eines Vorwurfs einen Wunsch formuliert**.

Mit Hilfe dieser Regel, können Sie sehr einfach ein kurzes ad hoc Feedback konstruktiv geben, wenn Ihnen ein kritischer Punkt auffällt. Sie vermeiden damit eine negative Beziehungsbotschaft zu geben, die in einem Vorwurf immer enthalten ist, und reduzieren das Risiko, dass die Person eine ablehnende Verteidigungshaltung einnimmt.

Ausführlicheres Feedback

Grundsätzlich gilt für die Vermeidung von negativen Beziehungsbotschaften, dass wir **Ich-Botschaften statt Du-Botschaften** verwenden sollten.

Diesen Grundsatz befolgt die **WWW-Methode**, die speziell für ausführlicheres Feedback sehr sinnvoll ist. Sie ermöglicht es uns, kritische Punkte klar, unmissverständlich und mit einem konkreten Veränderungswunsch anzusprechen, ohne dabei die Person persönlich anzugreifen und negativ zu bewerten (Du-Botschaft).

Die Anwendung der WWW-Methode braucht eine gute Vorbereitung. Das dafür vorgesehene Arbeitsblatt finden Sie ebenfalls in diesem Modul.

Weitere Hinweise für das Geben von konstruktivem Feedback finden Sie in den folgenden Feedback-Regeln.

Feedback-Regeln

- Feedback zeitnah geben

Warten Sie nicht bis zum nächsten Regeltermin, um einem Mitarbeiter eine Rückmeldung (positiv oder negativ) zu einem wesentlichen Ergebnis oder Verhalten zu geben. Stellen Sie jedoch sicher, dass Sie die Person in einem Moment ansprechen, in dem nicht gerade die Emotionen hochkochen – weder bei Ihnen noch bei Ihrem Gesprächspartner.
- Feedback unter vier Augen geben

Speziell kritisches Feedback sollten Sie auf jeden Fall in einem vertraulichen Gespräch vermitteln – niemand möchte vor Kollegen schlecht dastehen! Aber auch bei positivem Feedback sollten Sie genau überlegen, in welchem Rahmen die Ansprache am wirkungsvollsten ist. Auch bei positivem Feedback ist es manch einem unangenehm, vor den Kollegen herausgehoben zu werden. Außerdem könnte es zu Unfrieden im Team führen, wenn Sie eine Person besonders loben und andere nicht.
- Feedback sollte sachlich und nachvollziehbar sein

Stellen Sie sicher, dass Ihr Mitarbeiter wirklich versteht, welches Verhalten er/sie konkret verbessern sollte, indem Sie spezifische Beispiele geben. Notieren Sie sich ggfs. Beispiele, damit Sie im Feedback konkrete Situationen aufzeigen können.
- Verhalten beschreiben statt bewerten

Verwenden Sie die WWW-Methode, um sicherzustellen, dass Sie keine negativen Bewertungen der Person in Ihr Feedback einbauen, sondern das Verhalten und dessen Auswirkungen auf der Sachebene beschreiben bzw. Ihre eigene Reaktion als Selbstkundgabe erläutern.
- Ich-Botschaften formulieren

Vermeiden Sie Du-Aussagen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit im Beziehungs-Ohr der Person landen und zu einer ablehnenden Reaktion führen.
- Zum Dialog einladen

Feedback sollte keine Einbahnstraße sein, auf der nur Sie Ihre Sicht der Dinge darlegen. Vielleicht hat Ihr Mitarbeiter einen guten Grund für ein Verhalten gehabt, das Ihnen ungünstig erscheint. Vielleicht stellt sich die Situation aus der Perspektive Ihres Gesprächspartners anders dar, oder es liegt ein Missverständnis vor. Machen Sie aus Ihrem Feedbackgespräch einen Dialog, bei dem auch Sie die Sicht des Mitarbeiters verstehen.
- Ggfs. Ideen für Verhaltensänderung entwickeln (lassen)

Ihr Mitarbeiter wird nur dann Ihr Feedback erfolgreich umsetzen können, wenn er weiß, wie er dazu vorgehen muss bzw. wie die gewünschte Veränderung für ihn machbar wird. In manchen Fällen wird es nötig sein, dass Sie im Feedbackgespräch dazu Ideen entwickeln. Welche Ansätze fallen dem Mitarbeiter selbst ein? Welche Hinweise und Unterstützung können Sie ihm geben, damit er einen Entwicklungsschritt vollziehen kann?