

## Feedback geben und nehmen

Ein Leitfaden für alle Beschäftigten der FAU zur konstruktiven und wertschätzenden Zusammenarbeit und Führung



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
1. Wo(zu) ist Feedback am Arbeitsplatz wichtig? .....	3
2. Richtig Feedback geben – ein Leitfaden .....	4
3. Feedback annehmen oder nicht? .....	6
Impressum .....	8



## Vorwort

Eine wertschätzende Zusammenarbeit und Führung kann nur auf Grundlage einer respektvollen, konstruktiven und offenen Kommunikation entstehen. Die FAU möchte in diesem Sinn den positiven Dialog unter Ihren Beschäftigten fördern und somit das Miteinander stärken. Warum Feedbackgespräche am Arbeitsplatz in diesem Zusammenhang wichtig sind und wie Sie konstruktives Feedback geben und annehmen können, ohne dass Meinungsverschiedenheiten entstehen, erfahren Sie in diesem Leitfaden „Feedback geben und nehmen“. Der Leitfaden richtet sich explizit sowohl an Führungskräfte als auch an alle Beschäftigten der FAU.

## 1. Wo(zu) ist Feedback am Arbeitsplatz wichtig?

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

Dabei ist zu beachten, dass jeder Mensch Eigenschaften besitzt, die er an sich selbst nicht wahrnehmen kann/will, die aber von Außenstehenden durchaus realisiert werden (Blinder Fleck, Abbildung 1). Häufig ist für die jeweiligen Personen nicht ersichtlich, welche Vorstellungen andere Menschen von ihnen haben, deshalb werden Situationen teilweise anders wahrgenommen.

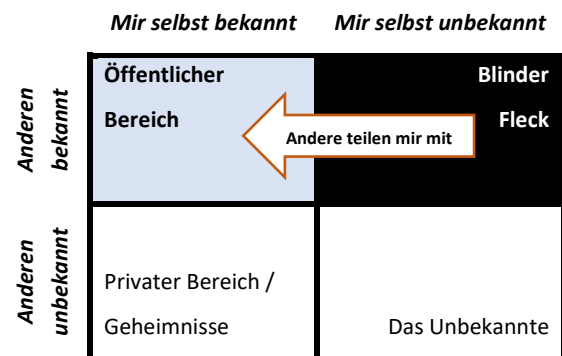


Abbildung 1: Johari Fenster

Immer dann, wenn man seinem Gegenüber etwas über ihn/sie mitteilen will, z. B. die eigene Wahrnehmung über ihn/sie, dann nennt man das „Feedback geben“. In diesen Fällen kann Feedback für die andere Person sehr nützlich sein, weil die eigene Wirkung auf andere besser erkannt und verstanden wird, wodurch sich der Bereich des „Blinden Flecks“ verkleinert. Durch erhaltenes Feedback kann das eigene Verhalten optimiert werden. Andere werden durch erhaltenes Feedback bestärkt. So gewinnen beide Seiten und profitieren durch gegenseitige Wertschätzung.

Um die Diskrepanzen zwischen dem Selbst- und Fremdbild erkennen und verringern zu können, ist es wichtig, regelmäßig Feedback über das eigene Verhalten zu erhalten und über das Verhalten anderer zu geben. Feedback ist somit ein wichtiger Bestandteil vieler Gesprächsformen wie z. B. im Mitarbeitergespräch, im Probezeitgespräch, im Arbeitsgespräch oder im Konfliktgespräch.

### Geht es beim Feedback immer um Kritik?

Für eine Orientierung sind beide Formen von Feedback, sowohl positiv als auch kritisch wichtig, weil diese Reflexion es ermöglicht, unser Verhalten zu verändern. Vielen Menschen fällt es leichter über Positives Feedback zu geben. Andere halten positives Feedback für überflüssig. Aber bedenken Sie Folgendes:

### Positives Feedback:

- steigert das Selbstwertgefühl
- erhöht die Zufriedenheit des Feedbacknehmers/-in
- verbessert Ihre Zusammenarbeit und das Betriebsklima
- verstärkt die Motivation für weitere Leistungen
- bestärkt das positive Verhalten

### Kritisches Feedback:

- gibt die Möglichkeit, Verhalten bzw. Gewohnheiten zu korrigieren
- verkleinert den „Blinden Fleck“
- vermeidet künftige Fehler
- verbessert die Zusammenarbeit und schafft Vertrauen

**Beide zusammen:** Fördern die Entwicklung der Mitarbeiter/-innen und der Führungskraft. Feedback in diesem Sinne schafft Orientierung und erhöht die Zufriedenheit.

## 2. Richtig Feedback geben – ein Leitfaden

Beim Feedback geben geht es vor allem darum, WIE wir unsere Wahrnehmung an die andere Person übermitteln. Das bedeutet, wenn wir uns auf das WIE (Art und Weise) konzentrieren, besteht die größte Wahrscheinlichkeit, dass das WAS (Inhalt der Botschaft) auch ankommt und umgesetzt wird.

**„Beim Feedback geben geht es vor allem darum, WIE wir unsere Wahrnehmung übermitteln“**

Damit Ihr Feedback die erhoffte Wirkung erzielt, sollten Sie Folgendes beachten:

### Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt

- führen Sie ein 4-Augengespräch
- fragen Sie nach, ob der Zeitpunkt gerade passt oder vereinbaren Sie ggf. einen Termin
- achten Sie auf eine ruhige Umgebung

### Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor

Jede Botschaft enthält (nach Schulz von Thun) vier Nachrichten, je nachdem wie es bei/-m Empfänger/-in ankommt. Hier passieren die meisten Kommunikationsstörungen, da wir geneigt sind, unsere eigene Wahrnehmung in die Aussage hineinzuzinterpretieren. Deshalb empfiehlt es sich, bereits in der Vorbereitungsphase alle vier Seiten einer Nachricht vorzubereiten und zu formulieren. Dadurch verringern Sie den Spielraum für Interpretationen und Konflikte.

Abbildung 2 zeigt die vier Seiten (Appell, Sachebene, Selbstkundgabe und die Beziehungsebene).

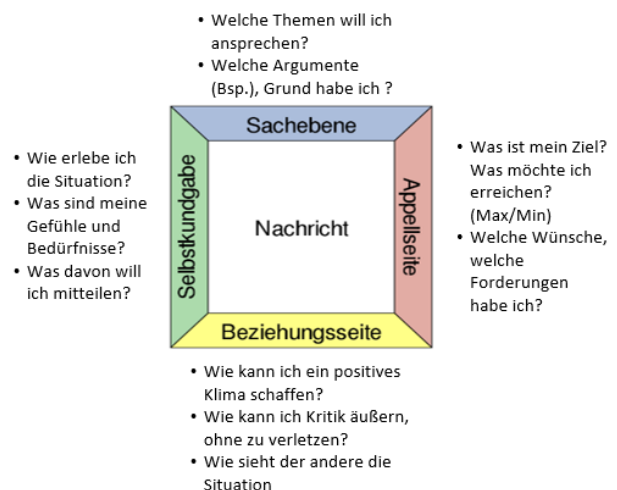


Abbildung 2: Gesprächsvorbereitung nach dem 4 Seitenmodell nach Schulz von Thun

## **Machen Sie sich Ihrer eigenen Erwartungen bewusst**

- Was ist mein Ziel? Was möchte ich durch mein Feedback erreichen?
- Welche Wünsche und Forderungen habe ich?
- Was sind meine Gefühle und Bedürfnisse?
- Was ist, wenn der/die andere mein Feedback nicht annimmt?

Nachdem Sie einen Gesprächstermin vereinbart und sich gut vorbereitet haben, hilft Ihnen der folgende **Gesprächsleitfaden** anhand eines Fallbeispiels bei der Umsetzung:

### **1. Positives Klima schaffen (Beziehungsebene)**

Bsp.:

„Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen für ein Gespräch. Ich schätze Sie als Kollegen/-in bzw. Vorgesetzte/-n sehr und mir ist an einer guten Zusammenarbeit im Team gelegen.“

Wenn man sich gut kennt, dann kann das Gespräch auch mit einem „Smalltalk“ beginnen, z. B.: „Schön, dass Du Dir Zeit für ein Gespräch nimmst. Wie war Dein Urlaub?“ Das „entspannt“ die Situation und sorgt für eine positive Gesprächsatmosphäre. Je kritischer das Thema, desto schneller sollten Sie zum Punkt kommen und nicht lange drum herumreden.

### **2. Was ist passiert? Welche Argumente und Gründe haben Sie? (Sachebene)**

Bsp.:

„Sie hatten ja nach Ideen zur Verbesserung unserer Serviceorientierung gefragt. Noch bevor ich zu Ende reden konnte, wurde ich durch Ihren Einwand unterbrochen. Kurz danach haben Sie verärgert die Besprechung verlassen.“

### **3. Wie erlebe ich die Situation? Was sind Ihre Bedürfnisse und Gefühle? (Selbstkundgabe)**

Bsp.:

„Momentan bin ich etwas nervös, weil ich Ihnen gerne etwas mitteilen möchte und nicht weiß, wie Sie darauf reagieren werden. Aber mir ist wichtig, dass es nichts Unausgesprochenes zwischen uns gibt und wir auch in Zukunft gut miteinander arbeiten.“

„Nach der letzten Teambesprechung habe ich mich ziemlich geärgert, weil ich meine Idee gar nicht richtig vorbringen konnte. Das hat mich sehr verunsichert und ich frage mich, ob ich in Zukunft den Mut aufbringe, Ideen einzubringen.“

### **4. Welches künftige Handeln ist erwünscht? Was ist Ihr Ziel? (Apell)**

Bsp.:

„Ich würde gerne verstehen, warum Sie so reagiert haben und wünsche mir, dass Sie meine Ideen ernstnehmen und mich zunächst ausreden lassen.“

## 5. Wie sieht der andere die Situation? (Perspektivenwechsel)

Bsp.:

„Wie sehen Sie das? Wie haben Sie die Situation erlebt?“

Versetzen Sie sich in die Lage des anderen. Versuchen Sie nachzuempfinden, wie das Feedback bei Ihnen ankommen würde und wie Sie reagieren würden. So können Sie überprüfen, ob Ihr Feedback angemessen ist und wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass der/die andere es umsetzen möchte.

## 6. Eine Vereinbarung finden

Treffen Sie eine gemeinsame Vereinbarung, wie sie in Zukunft mit solchen Situationen umgehen wollen. Dabei sollten beide eindeutig ihr Einverständnis zur Vereinbarung geben.

## 7. Positiver Abschluss

Bsp.:

„Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ich finde es sehr gut, dass wir darüber gesprochen haben und dass wir uns einig sind.“

## 3. Feedback annehmen oder nicht?

Beim kritischen Feedback neigt man häufig dazu, in eine defensive Haltung zu gehen, da man sich persönlich angegriffen fühlt. Kritik versetzt Menschen automatisch in einen Zustand, in dem die eigene Existenz in der Gruppe als bedroht wahrgenommen wird. Diese Angst kann verhindern, Feedback anzunehmen oder auch zu geben. Es ist also durchaus normal, sich so zu fühlen. Es ist allerdings möglich, mit diesen Emotionen zurechtzukommen.

Feedback ist die Rückmeldung, wie Sie auf andere wirken. Es ist also keine „Wahrheit“, sondern eine „Wahrnehmung“. Wenn Sie sich dessen bewusst sind, dann können sie Feedback besser reflektieren, ohne sofort in die Abwehr zu gehen. Wenn der Inhalt des Feedbacks sich auf Ihre Person bezieht – also auf Ihre Identität, dann ist dies unangemessen und/oder sogar diskriminierend. Sie müssen dies dann nicht annehmen (siehe Ampel Modell in der Abbildung 3). Diese Art von Feedback ist unangemessen und das können Sie so auch zurückmelden.

**„Feedback ist eine subjektive Wahrnehmung, keine Wahrheit“**

Das Ampelmodell veranschaulicht, wie Sie entscheiden, ob Sie sich dem Feedback öffnen und dies reflektieren, oder ob Sie sich entscheiden sich abzugrenzen, weil das Feedback unangemessen ist.

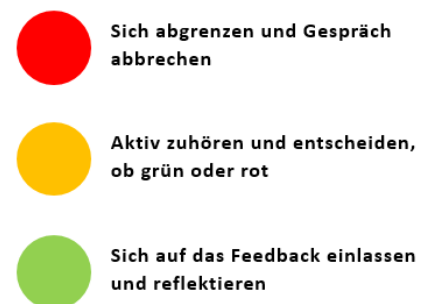


Abbildung 3: Ampelmodell zum Umgang mit Kritik

## Wenn Sie sich entschieden haben, das Feedback zu reflektieren

### 1. Hören Sie Ihrem Gesprächspartner (aktiv) zu

Wem aufmerksam zugehört wird, der empfindet Wertschätzung, Anerkennung und Empathie. Hier lautet die Regel: Ihr Gegenüber muss erkennen können, dass Sie ihm/ihr 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/ihr zurück. Ihrem/ihrer Gesprächspartner\*in fehlt jetzt die innere Ruhe, da er/sie seinen/ihren unausgesprochenen Gedankengang nicht kundtun konnte. Folglich hört er/sie Ihnen möglicherweise nicht mehr zu.
- **Notieren Sie wichtige Aussagen.** Damit unterstreichen Sie die Wichtigkeit und signalisieren auch Ihre Anerkennung gegenüber dem/der Gesprächspartner\*in.
- **Fragen Sie nach, falls Ihnen etwas unklar ist und wiederholen Sie wichtige Aussagen.**
  - „Mit anderen Worten ...“
  - „Es verstärkt sich bei Ihnen der Eindruck ...“
  - „Sie finden, dass ...“
  - „Nach Ihrer Einschätzung ...“

**Beispiel:** „Habe ich Sie richtig verstanden? Sie haben sich geärgert, weil Sie nicht ausreden konnten und ich Ihnen ins Wort gefallen bin?“

### 2. Fokussieren Sie sich auf die Fakten

Dies lässt sich an folgendem Beispiel erläutern: Ihre Kollegen\*innen 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.

### 3. Nehmen Sie sich ruhig eine Auszeit

Feedback kann auch erstmal so stehen bleiben und muss nicht sofort kommentiert oder beantwortet werden. Oftmals hilft es, einfach darüber nachzudenken und ein vertiefendes Gespräch zu vertagen. Auch wenn Sie merken, dass Sie emotional werden, nehmen Sie sich die Zeit, um über das Feedback nachzudenken und es zu verarbeiten, z. B. indem Sie eine Nacht darüber schlafen.

### 4. Reflektieren Sie das Feedback oder holen Sie eine 2. Meinung ein

Wie bereits oben erwähnt ist Feedback eine Rückmeldung, wie Sie auf andere wirken. Es ist also keine „Wahrheit“, sondern eine „subjektive Wahrnehmung“. Wenn Sie mit dem Feedback nicht einverstanden sind, überprüfen Sie am besten Ihre Außenwirkung, indem Sie Kollegen\*innen oder Freunde fragen, ob diese Sie ebenfalls so oder ähnlich wahrnehmen. Oftmals hilft es, wenn man sich eine zweite Meinung einholt. Sie können dann besser entscheiden, was und ob Sie etwas ändern möchten.

### 5. Bewahren Sie eine offene Haltung

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

---

## Impressum

### Herausgeber:

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Schlossplatz 4  
91054 Erlangen

### Personalentwicklung

Zentrale Universitätsverwaltung, Referat P7  
Jan Schackert  
Tel.: 09131/85-70289  
jan.schackert@fau.de

### Konfliktmanagement

Zentrale Universitätsverwaltung, Referat P7  
Simone Stein  
Tel.: 09131/85-70291  
simone.stein@fau.de