



Das Jahresgespräch soll die Chance zum strukturierten Gespräch über Arbeitssituation, Arbeitszufriedenheit/-motivation, Aufgaben, Leistungen und Entwicklungen sowie den offenen und vertrauensvollen Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern geben. Gegenseitige Rückmeldungen (Feedback) bilden daher die Basis für eine funktionierende und effektive Zusammenarbeit.

ZIELE VON FEEDBACK

Feedback ist mit wichtigen Zielsetzungen verbunden:

- **Wahrnehmung:** Als Feedbackgeber will ich den Feedbacknehmer darauf aufmerksam machen, wie sein Verhalten und Auftreten auf mich wirkt und was es für mich bedeutet.
- **Wirkung:** Ich will den Gegenüber darüber informieren, welche Bedürfnisse und Gefühle sein Verhalten in mir weckt und ihn evtl. auf Aspekte hinweisen, auf die er Rücksicht nehmen soll.
- **Appell:** Ich will meinen Gegenüber darüber aufklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten meiner Meinung nach die gemeinsame Zusammenarbeit erleichtern würden.

FEEDBACK GEBEN

- **Auch positives statt nur negatives Feedback geben:** Achten Sie darauf, dass ihr Feedback ausgewogen ist. Das Feedback muss aufrichtig sein, damit der Feedbacknehmer es annehmen kann.
- **Mit positivem statt mit negativem Feedback anfangen:** Gehen Sie beim Geben von Feedback nach dem Sandwich-Prinzip vor. Fangen Sie mit positiven Eindrücken an, widmen Sie sich dann der Kritik und schließen Sie das Feedback wieder mit Lob ab, damit die negative Kritik nicht den Gesamteindruck des Gesprächs dominiert.
- **Konkret statt allgemein:** Das Feedback muss sich auf konkrete Aspekte wie bspw. die Zusammenarbeit, bestimmte Aufgaben oder Ereignisse beziehen, sowie konkret formuliert sein.

Beispiel:

– „Du machst das gut“ (ist für den Gegenüber zwar schön zu hören, gibt ihm aber wenig Auskunft darüber, was genau er gut macht).

+ „Ich bin sehr zufrieden mit Ihrer Arbeit. Sie liefern Ergebnisse immer rechtzeitig und scheuen sich nicht nach Hilfe zu fragen, wenn Sie nicht weiterkommen.“





- **Beschreibend statt wertend:** Achten Sie darauf, lediglich eine Beschreibung der eigenen Auffassung statt persönliche Bewertungen und Interpretationen darzulegen.

Beispiel:

- ➖ „In letzter Zeit sind Sie immer müde. Vielleicht sollten Sie abends nicht immer so lange unterwegs sein.“ (ist eine Interpretation, die wertend klingt).
- ➕ „Mir ist aufgefallen, dass Sie in letzter Zeit oft müde aussehen und Flüchtigkeitsfehler machen.“ (ist eine Beschreibung).

- **Konstruktiv statt vorwurfsvoll:** Feedback muss Verhaltensweisen ansprechen, die das Gegenüber ändern kann. Wenn sich das Feedback auf Persönlichkeitsausprägungen bezieht, auf die das Gegenüber keinen Einfluss hat, kann ihn dieses sehr verletzen.

Beispiel:

- ➖ „Sie sind so unzuverlässig. Besonders in diesem Aufgabenbereich müssen Sie immer pünktlich sein.“
- ➕ „Ich möchte Ihnen nahelegen, dass Sie zu den wichtigen Terminen immer mindestens 10 Minuten früher erscheinen sollten. Zu spät zu kommen stört für alle Beteiligten den Sitzungsablauf.“

- **Überlegt und analysiert statt intuitiv:** Bereiten Sie sich auf das Feedbackgespräch vor. Überlegen Sie genau, über was und wie Sie ihrem Gegenüber Rückmeldung geben wollen.
- **Subjektiv statt verallgemeinert:** Gehen Sie im Feedback immer nur von Ihrer subjektiven Wahrnehmung aus. Vermeiden Sie es, die (vermeintliche) Meinung Dritter zu erwähnen. Formulieren Sie das Feedback in „Ich-Botschaften“:

Beispiel:

- ➖ „Ich habe gehört, dass Sie sich auf Ihre Präsentationen im Vorfeld wenig vorbereiten.“
- ➕ „Ich habe bemerkt, dass Ihr Blick während der Präsentation des Öfteren hilfeschend zu Ihren Kollegen gewandert ist. Das hat es mir das Gefühl gegeben, dass Sie sich selbst nicht ganz sicher über die Inhalte ihrer Präsentation waren.“

- **Erbeten statt aufgezwungen:** Feedback dient als Angebot und darf dem Gegenüber nicht aufgezwungen werden.
- **Überschaubar statt erdrückend:** Achten Sie darauf in einem Gespräch nicht zu viele Aspekte anzusprechen. Der Feedbacknehmer soll in der Lage sein, das Lob oder die Kritik aufzunehmen und darüber nachdenken zu können. Zu viele Informationen auf einmal können erdrückend wirken. Vermeiden Sie lange Feedbackmonologe. Besprechen Sie vielmehr alle Feedbackpunkte in einem Schritt-für-Schritt Gespräch.





FEEDBACK NEHMEN

- **Zuhören statt unterbrechen:** Hören Sie Ihrem Gegenüber aktiv und aufmerksam zu und fallen Sie ihm nicht ins Wort.
- **Hinterfragen und verstehen statt rechtfertigen:** Fragen Sie beim Feedbackgeber nach, wie er bestimmte Aspekte meint, statt sich für Ihr Verhalten zu rechtfertigen. Nehmen Sie die Rückmeldung offen an und versuchen Sie, diese zu verstehen.

Beispiel:

Äußerung: „*Meiner Meinung nach sollten Sie sich mehr Zeit für mich nehmen und mich in schwierigen Situationen unterstützen.*“

Reaktion:

– „*Ich habe im Moment einfach so viel um die Ohren, das müssen Sie verstehen. Aber ich gebe mein Bestes.*“

+ „*Wo genau wünschen Sie sich mehr Unterstützung und was sind schwierige Situationen für Sie?*“

- **Lob dankend annehmen statt es zu hinterfragen:** Oft fällt es uns viel schwerer, positives Lob anzunehmen als Kritik. Verschiedene Gründe können dahinterstehen, wie beispielsweise die Angst, durch das Lob in Zukunft höheren Erwartungen gerecht werden zu müssen oder das Gefühl zu haben, das Lob sei nur „Schleimerei“. Deshalb: Scheuen Sie sich nicht, Lob und Anerkennung dankend anzunehmen. Sehen Sie das Feedback als Geschenk und Lernchance an, um die persönliche Entwicklung voranzubringen.

