

Mini-Kurs

Konstruktives Feedback

Karrierebooster und Anleitung für Kommunikation auf Augenhöhe

Inhaltsverzeichnis:

Kapitel 1:	Einführung und Ziele Dieser Kurs zielt darauf ab, Deine Fähigkeit zum konstruktiven Feedback zu verbessern. Du wirst lernen, wie Du Feedback so formulierst, dass es positiv aufgenommen wird und zur Weiterentwicklung anregt. Erfahre, wie Du eine positive Feedback-Kultur schaffen und pflegen kannst, um die Zusammenarbeit und Kommunikation zu verbessern
Kapitel 2:	Theoretische Grundlagen Dieser Abschnitt behandelt die historische Entwicklung und heutige Bedeutung von Feedback. Lerne die Hauptaufgaben von konstruktivem Feedback kennen und wie das Johari-Fenster-Modell die Selbst- und Fremdwahrnehmung verbessert
Kapitel 3:	Best Practice Hier erfährst Du, wie Du Feedback klar, respektvoll und in einem passenden Rahmen gibst. Praktische Tipps und eine Checkliste helfen Dir, Feedback konstruktiv und effektiv zu gestalten, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden
Kapitel 4:	Fehlerquellen beim Feedback Vermeide typische Fehler wie fehlende Einwilligung, unpassender Zeitpunkt und Ort, Verallgemeinerungen und persönliche Angriffe. Dieser Abschnitt zeigt Dir, wie Du diese Fehler erkennst und umgehst, um Konflikte zu vermeiden
Kapitel 5:	Weitere Feedback-Methoden Entdecke zusätzliche Methoden wie das Sandwich-Feedback, das DESC-Modell und die SMART-Kriterien. Diese Techniken helfen Dir, Feedback strukturiert, klar und umsetzbar zu formulieren, um das persönliche und berufliche Wachstum zu fördern
Kapitel 6:	Praxis-Übungen Jetzt hast Du noch mal die Möglichkeit, Dein Wissen zu testen. Anhand zweier Multiple-Choice-Tests kannst Du prüfen, ob die Theorie so weit verstanden hast, oder ob Du noch einmal reflektieren musst.
Kapitel 7:	Selbstreflexion Nun ist es Zeit für eine Selbstreflexion. Was hast Du gelernt und wie hat sich Deine Einstellung zum Thema konstruktives Feedback verändert?



Einleitung

Was ist eigentlich konstruktives Feedback?

1. Einführung und Ziele

Herzlich willkommen zu unserem Minikurs „Konstruktives Feedback“

Dieser Kurs zielt darauf ab, Deine Fähigkeit zum konstruktiven Feedback zu verbessern.

Hauptsächlich geht es darum:

- wie Du Feedback so formulierst, dass es positiv aufgenommen wird und zur Weiterentwicklung anregt.
- wie Dein Feedback niemanden vor den Kopf stößt, sondern Deinen eigenen Status und Deine wahrgenommene Kompetenz deutlich erhöht.

1.1 Was Du in diesem Kurs lernen wirst

- ☐ Verstehen, was konstruktives Feedback ist
- ☐ Methoden zur Feedbackgabe anwenden
- ☐ Eigene Feedbackfähigkeiten verbessern
- ☐ Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung abgleichen
- ☐ Positive Feedback-Kultur etablieren

1.2 Beispiel aus der Praxis

Anna und Markus arbeiten zusammen in einem Projektteam. Anna ist die Teamleiterin und Markus ein neues Mitglied im Team. Während eines wichtigen Meetings bemerkt Anna, dass Markus ständig auf sein Handy schaut und nicht wirklich bei der Sache ist. Sie ist frustriert, weil sie das Gefühl hat, dass Markus nicht engagiert ist. Mitten im Meeting spricht Anna ihn vor dem gesamten Team an: "Markus, du bist immer abgelenkt und schaust ständig auf dein Handy. Wie sollen wir so zusammenarbeiten?"

Markus ist überrascht und fühlt sich bloßgestellt. Er versucht, sich zu rechtfertigen, aber die anderen Teammitglieder haben bereits ihre Meinung gebildet. Markus fühlt sich angegriffen und demotiviert. Er beginnt, sich zurückzuziehen und beteiligt sich weniger an den Teamaktivitäten. Die Zusammenarbeit im Team leidet darunter, und die Projektleistung verschlechtert sich.

Nach einigen Wochen bemerkt Anna, dass die Teamdynamik stark gelitten hat. Sie spricht mit einer Kollegin darüber, die ihr von Methoden für konstruktives Feedback erzählt. Anna wird klar, dass es beim Feedback geben nicht nur um den Inhalt geht. Sie hatte ja Recht. Sondern, dass ihre direkte und öffentliche Kritik Markus demotiviert und die Teamharmonie gestört hat. Sie entschließt sich, sich intensiver mit dem Thema konstruktives Feedback zu beschäftigen.

Anna lernt, dass Feedback klar, respektvoll und in einem passenden Rahmen gegeben werden sollte. Sie erfährt von Techniken wie dem Sandwich-Feedback und der WWW-Formel. Beim nächsten Gespräch mit Markus wendet sie diese Techniken an und bemerkt, wie viel positiver die Reaktion ausfällt. Markus fühlt sich verstanden und ist motivierter, sich zu verbessern. Die Teamdynamik erholt sich und die Zusammenarbeit wird wieder produktiv.

💡 Diese Erfahrung zeigt Anna, dass es absolut sinnvoll ist, sich mit dem Thema konstruktives Feedback zu befassen. Sie erkennt, dass richtig angewandtes Feedback nicht nur die Leistung verbessert, sondern auch die Beziehungen und die Motivation im Team stärkt.

1.3 Selbsteinschätzung und Erwartungen

Bevor wir in die Inhalte des Kurses eintauchen, ist es wichtig, dass Du Deinen aktuellen Wissensstand und Deine Erwartungen reflektierst. Dies hilft Dir, Deine Fortschritte besser zu verfolgen und den Kurs optimal für Dich zu nutzen.

1.3.1 Selbsteinschätzung

Nimm Dir einen Moment Zeit und beantworte die folgenden Fragen ehrlich:
Diese Selbsteinschätzung hilft Dir, Deine Stärken und Schwächen zu identifizieren und gezielt an den Bereichen zu arbeiten, die Du verbessern möchtest.

Wie sicher fühlst Du Dich beim Geben von Feedback? (Skala: 1 sehr unsicher - 5 sehr sicher)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Wie oft gibst Du in Deinem Alltag konstruktives Feedback? (Selten/ Gelegentlich/ Oft)

☐ Selten ☐ Gelegentlich ☐ Oft

Welche Herausforderungen erlebst Du beim Feedback-Geben?

1.3.2 Was möchtest Du durch diesen Kurs lernen oder verbessern?

Gibt es spezifische Situationen, in denen Du besseres Feedback geben möchtest?
Welche Ziele hast Du für Deine persönliche oder berufliche Entwicklung im Hinblick auf Feedback?

💡 Notiere Dir Deine Erwartungen und Ziele. Du kannst während des Kurses immer wieder darauf zurückkommen und überprüfen, ob Du auf dem richtigen Weg bist.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Der Begriff Feedback aus der Historie

Der Begriff Feedback wurde in den 1940er-Jahren populär, als der Ingenieur und Mathematiker Norbert Wiener das Konzept der Kybernetik entwickelte. Kybernetik ist die Wissenschaft der Steuerung und Regelung in Maschinen und Lebewesen. In diesem Kontext bezeichnete „Feedback“ die Rückführung von Informationen über den Zustand eines Systems, um dessen zukünftiges Verhalten zu beeinflussen.

Beispielsweise geben unsere Nerven durch Schmerz Feedback, wenn sich Menschen Schaden zufügen, sodass dann reagiert werden kann. Wenn du also deine Hand auf die heiße Herdplatte legst, dann geben dir deine Nerven Feedback, dass das nicht gut ist und dieses wird vom Körper verarbeitet und du ziehst die Hand direkt runter von der Herdplatte. Dein natürlicher Feedbackmechanismus hat dich gerettet.

2.2 Der Begriff Feedback aus heutiger Sicht

Im Laufe der Zeit wurde der Begriff „Feedback“ auch in andere Disziplinen wie Psychologie, Pädagogik, Management und Kommunikation übertragen.

Hier bezieht sich Feedback auf die Rückmeldung, die eine Person über ihr Verhalten oder ihre Leistung erhält. Dabei kann Feedback sowohl positive Rückmeldungen als auch konstruktive Kritik umfassen.

Positives Feedback betont gute Leistungen und ermutigt zur Weiterführung dieser Verhaltensweisen, während konstruktives Feedback dazu dient, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen.

💡 Es ist wichtig zu betonen, dass Feedback nicht als Kritik oder Ratschlag verstanden werden sollte. Im besten Fall ist Feedback eine ausgewogene Mischung aus Anerkennung und konstruktiven Hinweisen, die darauf abzielt, Wachstum und Entwicklung zu fördern. Positives Feedback stärkt das Selbstvertrauen und die Motivation, während konstruktives Feedback hilft, Bereiche zu identifizieren, in denen Verbesserungen möglich sind

2.3 Was ist die Hauptaufgabe von konstruktivem Feedback?

Mal abgesehen von der Definition beschreibt konstruktives Feedback vorwiegend das Erfassen unbekannter Aspekte sowie der Abgleich der Perspektiven aus Eigen- und Fremdwahrnehmung.

💡 Feedback ist ein Resultat aus dem folgenden dem Satz:

Ich sehe etwas, was Du nicht siehst!

2.4 Modell zur Veranschaulichung und Verbesserung der Selbst- und Fremdwahrnehmung (Das JoHari-Fenster)

Um die unterschiedlichen Sichtweisen zu veranschaulichen, haben Joseph Luft und Harry Ingham in den 1950er-Jahren das Johari-Fenster entwickelt. Dieses Modell, mit vier Feldern, veranschaulicht, was man selbst und andere über einen wissen.

2.4.1 Das JoHari-Fenster:

	Mir bekannt	Mir unbekannt
Anderen bekannt	<p>Offenes Selbst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die eigene Person, die sowohl einem selbst als auch anderen bekannt sind. • Beispiele: Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Wissen, Einstellungen, Erfahrungen, Gefühle, die man offen zeigt und kommuniziert. • Bedeutung: Dieses Feld repräsentiert das, was man selbst und andere über einen wissen und bietet die Basis für effektive Kommunikation und Zusammenarbeit. 	<p>Blinder Fleck</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die eigene Person, die anderen bekannt sind, einem selbst jedoch nicht. • Beispiele: Unbewusste Verhaltensweisen, Eigenarten, Gestik, Mimik, die andere wahrnehmen, man selbst aber nicht bemerkt. • Bedeutung: Feedback von anderen kann helfen, den blinden Fleck zu verkleinern und das Selbstbewusstsein zu verbessern.
Anderen unbekannt	<p>Verborgenes Selbst (Fassade)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die eigene Person, die einem selbst bekannt sind, die man jedoch vor anderen verbirgt. • Beispiele: Persönliche Geheimnisse, Ängste, verborgene Gedanken und Gefühle. • Bedeutung: Durch Selbstoffenbarung kann man dieses Feld verkleinern und die Transparenz und das Vertrauen in Beziehungen erhöhen. 	<p>Unbekanntes Selbst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die eigene Person, die weder einem selbst noch anderen bekannt sind. • Beispiele: Verborgene Talente, unbewusste Motive, potenzielle Fähigkeiten, die bisher nicht entdeckt oder entwickelt wurden. • Bedeutung: Dieses Feld kann durch neue Erfahrungen, Selbsterkenntnis und die Zusammenarbeit mit anderen verkleinert werden.

Wichtiger Leitsatz:

*Feedback ist dann gut,
wenn es den Empfänger wachsen lässt
und ihn nicht kleiner macht.*

2.5 Die ICH-Botschaft als Kommunikationsform

Eine Ich-Botschaft ist eine Kommunikationsform, die besonders im Kontext von Feedback und zwischenmenschlichen Beziehungen verwendet wird. Sie dient dazu, die eigene Perspektive und die eigenen Gefühle klar und verständlich auszudrücken, ohne den anderen anzugreifen oder zu verurteilen. **Im Gegensatz zu Du-Botschaften, die oft als Vorwurf oder Kritik wahrgenommen werden, fokussieren Ich-Botschaften auf die eigene Erfahrung und Wahrnehmung**

2.6 Die WWW-Formel als Schlüssel

Die Drei-W-Formel ist eine strukturierte Methode zur Formulierung von Feedback, die Klarheit und Konstruktivität sicherstellt. Diese Methode besteht aus drei Schritten, die jeweils mit einem "W" beginnen: Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch.

Wahrnehmung (Was ist geschehen?) :
<ul style="list-style-type: none"> Beschreibe das konkrete Verhalten oder die Situation, die Du beobachtet hast, ohne zu werten oder zu interpretieren. Beispiel: „Ich habe bemerkt, dass Du während unserer Besprechung mehrfach auf Dein Handy geschaut hast.“
Wirkung (Welche Wirkung hat das auf mich oder andere?) :
<ul style="list-style-type: none"> Erkläre, welche Auswirkungen das Verhalten auf Dich (oder andere) hat. Hier kannst Du auch Deine Gefühle zum Ausdruck bringen. Beispiel: „Das hat mich gestört, weil ich den Eindruck hatte, dass Du nicht voll bei der Sache bist, und das hat mich verunsichert.“
Wunsch (Was wünsche ich mir für die Zukunft?):
<ul style="list-style-type: none"> Äußere klar und konkret, was Du Dir zukünftig anders wünschst. Beispiel: „Ich würde mir wünschen, dass wir während der Besprechungen alle unsere volle Aufmerksamkeit auf das Gespräch richten, um effektiver zusammenarbeiten zu können.“



Handelt es sich bei Deinem Feedback um ein Lob¹?

Dann füge dem Letzten W ein Glück hinzu...

Glück-Wunsch!

¹ mehr dazu im Kapitel [3.3.3 Lob und Anerkennung](#)

3. Best Practice

💡 Um sicherzustellen, dass Dein Feedback gut angenommen werden kann und daraus kein Konflikt resultiert, solltest Du unbedingt folgende Punkte beachten!

3.1 So gelingt konstruktives Feedback

- ✓ **Klarheit und Zustimmung:** Es ist entscheidend, dass der Feedbackgeber zuerst die Bereitschaft des Empfängers klärt. Der Satz „Darf ich Ihnen eine Rückmeldung geben?“ wird als besonders wertvoll hervorgehoben, da er sicherstellt, dass ein Feedback erwünscht ist und der Empfänger offen dafür ist.
- ✓ **Richtiger Zeitpunkt und Ort:** Feedback sollte **NICHT** in unpassenden Momenten oder vor anderen Menschen gegeben werden, sondern im **4-Augen-Prinzip**. Es benötigt eine ruhige und private Umgebung, um wirksam und respektvoll zu sein.
- ✓ **Unmittelbarkeit und Kontextbezogenheit:** Feedback sollte möglichst zeitnah zur beobachteten Situation gegeben werden, damit der Empfänger die Situation noch gut rekonstruieren kann.
- ✓ **Kurz und prägnant:** Konzentriere Dich darauf, Dein Feedback kurz und konkret zu halten, damit der Empfänger nicht überfordert wird und die Informationen gut verarbeiten kann.
- ✓ **Keine Urteile oder Bewertungen:** Feedback sollte wertfrei sein und keine Urteile oder Charakterbewertungen enthalten. Es geht darum, die eigene Wahrnehmung zu schildern und **NICHT die Person zu bewerten**.
- ✓ **Sachlichkeit und Ruhe:** Feedback sollte sachlich formuliert sein und der Empfänger sollte es in Ruhe aufnehmen, ohne sofortige Verteidigung oder Zurückweisung.
- ✓ **Kapazitäten des Empfängers beachten:** Der Empfänger sollte die Möglichkeit haben, das Feedback zu verarbeiten und darf signalisieren, wenn er eine Pause benötigt.
- ✓ **Wertschätzung:** Feedback sollte **immer wertschätzend und respektvoll** sein. Das heißt, Wertschätzung **bezieht sich auf** die grundlegende **Achtung und Anerkennung des anderen als Mensch, UNABHÄNGIG** von spezifischen Leistungen oder Verhaltensweisen.

3.2 Checkliste für gutes, konstruktives Feedback:

💡 Nutze diese Checkliste, um Dein Feedback konstruktiv und effektiv zu gestalten und um eine positive und produktive Kommunikation zu fördern.

- ☐ Ich-Botschaften verwenden.
- ☐ Zustimmung einholen (Darfich Dir eine Rückmeldung geben?)
- ☐ Keine Wahrheiten oder Urteile beschreiben.
- ☐ Richtige Zeit und Ort auswählen.
- ☐ Konkret und angemessen formulieren.
- ☐ Wertschätzendes Feedback geben.
- ☐ Feedback muss umkehrbar sein.
- ☐ Feedback sollte sachlich und genau sein.
- ☐ Nicht zu viel auf einmal geben.

🔧 Prüfe Dein Wissen mit Multiple-Choice Übung im [Kapitel 6.1](#)

3.3 Karriere-Boost Feedback

Tatsächlich ist eine gute Feedback-Kultur so wichtig, dass es sogar als Karriere-Boost angesehen werden muss. Wir sind überzeugt davon, dass folgende drei Punkte einen entscheidenden Einfluss auf Deine Karriere haben wird. Deshalb unbedingt beachten!

💡 Eine gute Feedback-Kultur fördert nicht nur die Karriere-Chancen des Feedbacknehmers, sondern explizit auch die des Feedbackgebers. Durch sein Feedback-Verhalten wird er langfristig als integer (vertrauenswürdig, respektvoll, verlässlich, ehrlich und transparent) wahrgenommen.

3.3.1 Das Vier-Augen-Prinzip

Das Vier-Augen-Prinzip eine offene, direkte und respektvolle Kommunikation, die nicht nur die individuelle Leistung verbessert, sondern auch das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit im Team stärkt. Diese positiven Effekte wirken sich direkt auf die Karriere beider Parteien aus, indem sie die berufliche Entwicklung und Chancen auf Beförderungen und Anerkennung erhöhen.

Folgende Aspekte spielen hierfür eine besonders wichtige Rolle:

- **Kritik ohne Gesichtsverlust:** Das **Vier-Augen-Prinzip** wahrt die Position des Feedbacknehmers ohne Gesichtsverlust! Das ist wichtig, denn es **lässt "Kritik" zu, ohne z.B. Vorgesetzte oder Kollegen öffentlich schlecht dastehen zu lassen.**
- **Vertraulichkeit:** Feedback in einem privaten Rahmen schafft eine sichere Umgebung, in der der Empfänger offen und ohne Angst vor Bloßstellung oder Verurteilung agieren kann. Dies fördert ehrliche und offene Gespräche.
- **Vertrauen:** Durch die persönliche und diskrete Art des Feedbacks wird das Vertrauen zwischen den Beteiligten gestärkt. Dies ist besonders wichtig für den Aufbau langfristiger beruflicher Beziehungen.
- **Individuelle Bedürfnisse:** Der Feedbackgeber kann das Feedback individuell auf die Bedürfnisse und den Kontext des Empfängers zuschneiden, was zu effektiveren Ergebnissen führt.
- **Emotionale Sicherheit:** In einem privaten Gespräch kann der Empfänger emotional sicherer reagieren. Negative Gefühle wie Scham oder Defensivität werden minimiert, was die Bereitschaft zur Annahme und Umsetzung des Feedbacks erhöht.

Positive Umgebungsfaktoren:

- **Angemessene ruhige Räume:** Orte, die wenig oder keine Ablenkungen bieten und an denen die Gesprächspartner ungestört sind, fördern konzentrierte Gespräche. Bequeme Sitzgelegenheiten und eine angenehme Raumtemperatur tragen dazu bei, dass sich beide Gesprächspartner wohlfühlen.
- **Gemeinsamer Spaziergang:** Bewegung an der frischen Luft baut im Regelfall Stress ab und verbessert die Stimmung. Spaziergänge in der Natur bieten daher eine entspannte und informelle Atmosphäre. Beim Gehen nebeneinander wird die Hierarchie weniger betont, was die Kommunikation erleichtert.
- **Cafés oder Lounges:** Ein entspannter Ort wie ein Café kann helfen, die formelle Atmosphäre aufzubrechen, wobei leichte Hintergrundgeräusche und die zwanglose Umgebung helfen können, Spannungen zu mindern.
- **Parks oder Gärten:** Die beruhigende Wirkung der Natur hilft dabei, Ängste abzubauen und fördert eine offener Kommunikation. Weitläufige, offene Umgebungen verstärken das Gefühl der Freiheit und sorgen für Entspannung.

Das optimale Timing:

- **Energie und Freiraum:** Es sollte klar sein, dass Feedbackpartner nur unzureichend in der Lage sind, Dein Feedback auf- und anzunehmen, wenn Sie mit dem Kopf ganz woanders sind. Daher ist es besonders wirkungsvoll, das Timing an die Arbeitssituation anzupassen. Die besten Termine liegen daher in der Zeit, in dem Dein Gegenüber entsprechend erholt und entspannt ist. Beispiele wären:
 - Nahe am Arbeitsbeginn (Ist schon mal angekommen, aber noch nicht im Tagesgeschäft etabliert)
 - Nach einer kurzen Pause oder Entspannungsphase (Pause), aber vor erneuter Arbeitsaufnahme



Auch hier gilt der Grundsatz: Ggf. Fragen und Termin vereinbaren

Emotionale Verstärker:

- **Gesten:** Offene Gesten und eine entspannte Haltung fördern ein Gefühl von Sicherheit und Offenheit.
- **Abstand:** Ein angenehmer Gesprächsabstand, der weder zu nah noch zu distanziert ist, hilft, sich wohlfühlen.
- **Lächeln:** Ein freundliches Lächeln und Nicken können ermutigend wirken und das Gespräch positiv beeinflussen.
- **Zustimmung:** Regelmäßige verbale Zustimmung („Ich verstehe“, „Das ergibt Sinn“) zeigt, dass man aktiv zuhört und das Gesagte schätzt.
- **Positiver Einstieg:** Beginne das Gespräch mit einem positiven Kommentar oder einer Dankesbekundung, um die Stimmung aufzulockern.
- **Zusammenfassen und Ziele setzen:** Am Ende des Gesprächs eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte und das Setzen von klaren, positiven Zielen helfen, das Gespräch konstruktiv abzuschließen.

3.3.2 Ist Feedback gleich Kritik?

Auf die Frage hin, was Feedback ist, antwortet ein großer Teil mit „Kritik“. Das hat folgende Hintergründe:

- **Traditionelle Führungskultur:** In vielen traditionellen Arbeitsumgebungen wurde Feedback hauptsächlich als Mittel zur Korrektur von Fehlern und zur Disziplinierung verwendet. Dies hat zu einer negativen Konnotation beigetragen.
- **Kulturelle Normen:** In einigen Kulturen wird negative Kritik offener geäußert, während positives Feedback als selbstverständlich angesehen wird. Dies verstärkt die Assoziation von Feedback mit Kritik.
- **Negative Bias:** Menschen haben eine natürliche Tendenz, negative Informationen stärker zu gewichten als positive. Dies bedeutet, dass negatives Feedback länger im Gedächtnis bleibt und einen stärkeren emotionalen Einfluss hat.
- **Selbstwertgefühl:** Feedback, das auf Verbesserungsbedarf hinweist, kann als Bedrohung für das Selbstwertgefühl empfunden werden, was Abwehrreaktionen und negative Emotionen auslöst.

3.3.3 Lob und Anerkennung

Leider findet positives Feedback in unserer Gesellschaft eher weniger Beachtung als es sollte. Auf die Frage hin, was Feedback ist, antwortet ein großer Teil mit "Kritik". Das muss nicht so sein, hast Du selbst in Deiner Hand! Denn positives Feedback ist der Kleber in der Beziehung zu unseren Mitmenschen!

Darüber hinaus steigert positives Feedback, also Lob und Anerkennung, nicht nur die Persönlichkeitsentwicklung des Feedbacknehmers, sondern fällt sehr positiv auf Dich zurück. Eine gute Kombination ist das [Feedback-Sandwich](#)

Das macht positives Feedback so wirkungsvoll:

- **Motivation steigern:** Positives Feedback ermutigt und motiviert, gute Leistungen oder Verhalten fortzusetzen und sich weiter zu verbessern
- **Engagement erhöhen:** Menschen, die regelmäßig positive Rückmeldungen erhalten, fühlen sich wertgeschätzt und sind eher bereit, sich aktiv und engagiert einzubringen
- **Selbstwertgefühl:** Positives Feedback stärkt das Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl, was zu einer höheren Zufriedenheit und besseren Ergebnissen führt
- **Kompetenzgefühl:** Anerkennung der eigenen Stärken und Erfolge gibt das Gefühl, kompetent und fähig zu sein, und erhöht die Leistungsbereitschaft
- **Positive Atmosphäre:** Regelmäßiges Lob und Anerkennung tragen zu einer positiven und unterstützenden Atmosphäre bei.
- **Teamdynamik:** Ein positives Arbeitsklima fördert die Zusammenarbeit und den Teamgeist, was zu einer produktiveren und harmonischeren Arbeitsumgebung führt.
- **Stressabbau:** Positives Feedback reduziert Stress und Unsicherheit, indem es dem Feedbacknehmer zeigt, dass seine Leistung oder Verhalten geschätzt wird.

Hast Du heute schon Dich oder Deine Mitmenschen gelobt?

3.3.4 Kompetenz: Feedback annehmen

Feedbacks annehmen zu können, ist meist mindestens genauso schwer, wie gutes Feedback zu geben! Insbesondere, wenn es nicht so ausfällt, wie erhofft oder schlimmer als gedacht.

Hier helfen Dir folgende Tipps:

- ☐ Lasse den Feedbackgeber unbedingt aussprechen
- ☐ Nimm das Feedback als Geschenk an. (Chance/ Perspektive)
- ☐ Nicht gleich reflektieren (nichtgleich akzeptieren) .
- ☐ Frage ggf. nach, ob Du alles richtig verstanden hast
- ☐ Lass es in Ruhe wirken (evtl. darüber 1 Nacht schlafen)
- ☐ Notfalls auch Abgrenzen (Teile mit, wenn es gerade zu viel ist)
- ☐ Du hast die Möglichkeit das Beste daraus zu machen
- ☐ Du entscheidest letztlich, welchen Raum Du dem Feedback gibst
- ☐ Reagiere angemessen und respektvoll

*Feedback ist in erster Linie eine Sache der persönlichen Wahrnehmung!
Diese muss nicht automatisch der Wahrheit entsprechen.
In jedem Fall lohnt es sich darüber nachzudenken*

4. Fehlerquellen beim Feedback

4.1 Diese Fehler solltest Du vermeiden:

💡 Feedback kann schnell als persönliche Kritik empfunden werden. Folgende Punkte solltest Du deshalb unbedingt vermeiden, um Konflikte zu vermeiden.

⚠️ Fehlende Einwilligung:

- **Fehler:** Feedback geben, ohne den Empfänger vorher zu fragen, ob er bereit ist, es zu hören.
- **Konfliktpotenzial:** Der Empfänger fühlt sich überrumpelt oder angegriffen, was zu defensivem Verhalten führt.

⚠️ Unpassender Zeitpunkt und Ort :

- **Fehler:** Feedback in einer unpassenden Situation oder vor anderen Menschen geben.
- **Konfliktpotenzial:** Der Empfänger kann sich bloßgestellt oder respektlos behandelt fühlen, was zu Scham oder Wut führt.

⚠️ Generalisierungen und Verallgemeinerungen:

- **Fehler:** Aussagen wie „Du machst immer.“ oder „Du bist nie.“ verwenden.
- **Konfliktpotenzial:** Solche Aussagen wirken unfair und undifferenziert, was Abwehrreaktionen und Ablehnung des Feedbacks auslöst.

⚠️ Urteile und persönliche Angriffe :

- **Fehler:** Charakterliche Bewertungen wie „Du bist faul“ oder „Du bist unzuverlässig“ äußern.
- **Konfliktpotenzial:** Der Empfänger fühlt sich in seiner Persönlichkeit angegriffen, was starke emotionale Reaktionen hervorruft.


⚠️ Mangelnde Nachvollziehbarkeit:

- **Fehler:** Vage und unspezifisches Feedback geben, das keine konkreten Beispiele enthält.
- **Konfliktpotenzial:** Der Empfänger kann das Feedback nicht nachvollziehen oder umsetzen, was Frustration und Missverständnisse erzeugt.

⚠️ Rückblick auf alte Fehler:

- **Fehler:** Alte Fehler und vergangene Situationen hervorholen, die längst abgeschlossen sein sollten.
- **Konfliktpotenzial:** Der Empfänger empfindet dies als Nachtragen und als mangelnde Vergebung, was zu Unmut und Widerstand führt.

4.2 No-Gos: Das hat in Feedback überhaupt nichts zu suchen

 Dem Begriff **Toxizität** in Bezug auf Menschen und deren Aussagen wird immer mehr Beachtung geschenkt. Damit Du nicht als toxisch wahrgenommen wirst, hier die **Dinge**, die absolute NO-Gos darstellen und **die sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Kontext unbedingt vermieden werden MÜSSEN**

Gaslighting:

- **Technik:** Den Empfänger dazu bringen, seine eigene Wahrnehmung, Erinnerung oder Realität infrage zu stellen.
- **Beispiel:** „Du bist doch immer so überempfindlich, das ist nie passiert.“
- **Konsequenz:** Der Empfänger wird zunehmend unsicher und abhängig vom Feedbackgeber.

Abwertung und Herabsetzung:

- **Technik:** Systematisch den Selbstwert des Empfängers untergraben, indem seine Fähigkeiten und sein Wert herabgesetzt werden.
- **Beispiel:** „Du wirst es nie zu etwas bringen, wenn Du so weitermachst.“
- **Konsequenz:** Der Empfänger fühlt sich wertlos und verliert das Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten.

Übertreibung und Verallgemeinerung:

- **Technik:** Fehler oder negative Verhaltensweisen übertreiben und verallgemeinern, um den Empfänger als grundsätzlich unzulänglich darzustellen.
- **Beispiel:** „Du machst immer alles falsch.“
- **Konsequenz:** Der Empfänger fühlt sich dauerhaft kritisiert und demotiviert.

Mikroaggressionen:

- **Technik:** Kleine, oft subtile und häufig wiederkehrende abwertende Bemerkungen oder Handlungen, die kumulativ eine große negative Wirkung haben.
- **Beispiel:** Ständige Kommentare über die Kleidung oder Arbeitsweise des Empfängers.
- **Konsequenz:** Der Empfänger fühlt sich kontinuierlich angegriffen und unwohl.

➖ **Doppelbotschaften (double binds) :**

- **Technik:** Widersprüchliche Botschaften senden, die den Empfänger in eine Lage versetzen, in der er unabhängig von seiner Reaktion scheitert.
- **Beispiel:** „Sei spontan, aber mach keine Fehler.“
- **Konsequenz:** Der Empfänger fühlt sich gefangen und frustriert.

➖ **Unberechtigte Schuldzuweisungen:**

- **Technik:** Dem Empfänger die Schuld für Probleme oder Fehler zuschieben, die er nicht verursacht hat.
- **Beispiel:** „Deinetwegen haben wir den Kunden verloren.“
- **Konsequenz:** Der Empfänger fühlt sich zu Unrecht verantwortlich gemacht und belastet.

➖ **Unklare oder widersprüchliche Erwartungen:**

- **Technik:** Unklare oder ständig wechselnde Erwartungen äußern, sodass der Empfänger keine Chance hat, diese zu erfüllen.
- **Beispiel:** „Du solltest selbst wissen, was ich von dir erwarte.“
- **Konsequenz:** Der Empfänger ist verwirrt und ständig in Sorge, Fehler zu machen.

➖ **Isolation:**

- **Technik:** Den Empfänger isolieren, indem man ihn von wichtigen Informationen oder sozialen Netzwerken abschneidet.
- **Beispiel:** „Das müssen die anderen nicht wissen, das bleibt zwischen uns.“
- **Konsequenz:** Der Empfänger fühlt sich isoliert und abhängig vom Feedbackgeber.

➖ **Lob und Kritik im Wechsel (Push-Pull-Technik) :**

- **Technik:** Wechsel zwischen Lob und scharfer Kritik, um den Empfänger emotional zu destabilisieren.
- **Beispiel:** „Das hast du gut gemacht, aber ich frage mich, ob du das wirklich alleine hinbekommen hast.“
- **Konsequenz:** Der Empfänger wird unsicher und versucht ständig, die Anerkennung des Feedbackgebers zu erlangen.

➖ Vermeintlich wohlmeinende Ratschläge:

- **Technik:** Kritik als vermeintlich wohlmeinenden Ratschlag tarnen, um die eigene Kontrolle zu verstärken.
- **Beispiel:** „Ich sage das nur zu deinem Besten: Du bist einfach nicht gut genug für diese Aufgabe.“
- **Konsequenz:** Der Empfänger zweifelt an seinen Fähigkeiten und vertraut blind den „Ratschlägen“ des Feedbackgebers.

🔧 Diese Techniken sind besonders schädlich, da sie das Vertrauen, das Selbstwertgefühl und die psychische Gesundheit des Empfängers stark beeinträchtigen können. Sie zielen darauf ab, den Empfänger zu manipulieren und zu kontrollieren, anstatt konstruktive Rückmeldungen zu geben, die zu persönlichem oder beruflichem Wachstum führen könnten.

🔧 **Prüfe Dein Wissen mit Multiple-Choice Übung im [Kapitel 6.2](#)**

5. Weitere Feedback-Methoden

5.1 Sandwich-Feedback

Das Sandwich-Feedback ist eine Methode, bei der Du konstruktive Kritik zwischen zwei positiven Rückmeldungen „einpackst“. Du beginnst mit einem positiven Kommentar, gibst dann konstruktive Kritik und schließt mit einem weiteren positiven Kommentar ab. Diese Technik hilft, die Kritik leichter annehmbar zu machen, da der Empfänger sich zunächst wertgeschätzt fühlt, wodurch die Bereitschaft steigt, die kritischen Punkte zu akzeptieren und an ihnen zu arbeiten. Wie wichtig es ist, positiv zu starten und positiv zu enden kennst Du bereits von den Effekten Primacy/ Recency aus unserem Kurs wahrnehmbare Kompetenz.

5.2 DESC-Modell (Describe, Express, Specify, Consequences)

Das DESC-Modell ist eine strukturierte Methode zur Konfliktlösung und Feedbackgabe, die aus vier Schritten besteht: Beschreiben (Describe) der Situation oder des Verhaltens, Ausdrücken (Express) Deiner Gefühle und Gedanken dazu, Spezifizieren (Specify) eines gewünschten Verhaltens und Darstellen der Konsequenzen (Consequences), die eintreten, wenn das gewünschte Verhalten gezeigt wird. Diese Methode ermöglicht es Dir, klar und respektvoll Feedback zu geben, indem Du die Situation sachlich und emotional nachvollziehbar beschreibst und konkrete Änderungswünsche äußerst.

5.3 SMART-Kriterien (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

Die SMART-Kriterien helfen Dir, spezifisches und umsetzbares Feedback zu formulieren. Das Feedback sollte spezifisch (Specific) und klar benennen, was geändert werden soll, messbar (Measurable) sein, um den Erfolg nachvollziehen zu können, erreichbar (Achievable) und realistisch in der Umsetzung, relevant (Relevant) für die Person und den Kontext, und zeitgebunden (Time-bound), also mit einem klaren Zeitrahmen versehen. Durch die SMART-Kriterien wird sichergestellt, dass Dein Feedback konkret, zielorientiert und effektiv ist.

6. Praxis-Übungen:

6.1 Multiple Choice zu Best Practice

1. Welche Frage sollte man zuerst stellen, bevor man Feedback gibt?

- ☐ A) „Kann ich dir mal etwas sagen?“
- ☐ B) „Hast du einen Moment Zeit?“
- ☐ C) „Darf ich Ihnen eine Rückmeldung geben?“

2. Wann sollte Feedback idealerweise gegeben werden?

- ☐ A) Während eines Teammeetings
- ☐ B) Möglichst zeitnah zur beobachteten Situation
- ☐ C) Am Ende des Monats

3. Wie sollte das Umfeld sein, in dem Feedback gegeben wird?

- ☐ A) In einer ruhigen und privaten Umgebung
- ☐ B) In der Kantine während der Mittagspause
- ☐ C) Während einer Teamsitzung vor dem Team

4. Wie sollte Feedback formuliert sein, um effektiv zu sein?

- ☐ A) Allgemein und grob
- ☐ B) Lang und detailliert
- ☐ C) Kurz und konkret

5. Welche Art von Aussagen sollte man im Feedback vermeiden?

- ☐ A) Beschreibungen der beobachteten Situation
- ☐ B) Urteile oder Charakterbewertungen
- ☐ C) Aussagen, die die eigene Wahrnehmung schildern

6. Warum ist es wichtig, die Kapazitäten des Feedback-Empfängers zu beachten?

- ☐ A) Damit der Empfänger keine Pause benötigt
- ☐ B) Damit der Empfänger das Feedback sofort umsetzen kann
- ☐ C) Damit der Empfänger die Möglichkeit hat, das Feedback zu verarbeiten

7. Was sollte Feedback immer beinhalten, um konstruktiv zu sein?

- ☐ A) Wertschätzung und Respekt
- ☐ B) Direkte Anweisungen zur Verhaltensänderung
- ☐ C) Kritische Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge

8. Wie kann man sicherstellen, dass Feedback gut angenommen wird?

- ☐ A) Indem man Feedback im 4-Augen-Prinzip gibt
- ☐ B) Indem man das Feedback anonym gibt
- ☐ C) Indem man das Feedback öffentlich vor anderen gibt

9. Welche Vorgehensweise ist wichtig, um Konflikte zu vermeiden?

- ☐ A) Das Feedback in Ruhe und sachlich formulieren
- ☐ B) Das Feedback emotional und direkt geben
- ☐ C) Das Feedback sofort und ohne Vorbereitung geben

10. Warum sollte Feedback keine Urteile oder Bewertungen enthalten?

- ☐ A) Um den Empfänger nicht zu langweilen
- ☐ B) Um Zeit zu sparen
- ☐ C) Um die eigene Wahrnehmung zu schildern und NICHT die Person zu bewerten

Lösungsmatrix

1. C)	2. B)	3. A)	4. C)	5. B)
6. C)	7. A)	8. A)	9. A)	10. C)

6.1 Multiple Choice zu Fehler im Feedbackverhalten

1. Welcher Fehler sollte vermieden werden, um defensives Verhalten zu verhindern?

- ☐ A) Feedback geben, ohne den Empfänger vorher zu fragen, ob er bereit ist, es zu hören
- ☐ B) Feedback in schriftlicher Form geben
- ☐ C) Feedback zu spezifisch geben

2. Warum ist es problematisch, Feedback in einer unpassenden Situation oder vor anderen Menschen zu geben?

- ☐ A) Der Empfänger könnte das Feedback vergessen
- ☐ B) Der Empfänger kann sich bloßgestellt oder respektlos behandelt fühlen, was zu Scham oder Wut führt.
- ☐ C) Der Empfänger könnte das Feedback nicht verstehen

3. Welche Aussagen sollten im Feedback vermieden werden, um Abwehrreaktionen zu vermeiden?

- ☐ A) „In meiner Meinung nach...“
- ☐ B) „Ich habe bemerkt, dass...“
- ☐ C) „Du machst immer...“ oder „Du bist nie...“ verwenden.

4. Was ist das Risiko von Urteilen und persönlichen Angriffen im Feedback?

- ☐ A) Der Empfänger könnte das Feedback ignorieren
- ☐ B) Der Empfänger fühlt sich in seiner Persönlichkeit angegriffen, was starke emotionale Reaktionen hervorruft.
- ☐ C) Der Empfänger könnte sich übermäßig freuen

5. Warum sollte Feedback keine vagen und unspezifischen Aussagen enthalten?

- ☐ A) Der Empfänger kann das Feedback nicht nachvollziehen oder umsetzen, was Frustration und Missverständnisse erzeugt.
- ☐ B) Der Empfänger könnte überreagieren
- ☐ C) Der Empfänger könnte sich freuen

6. Welcher Fehler beim Feedback kann zu Unmut und Widerstand führen?

- ☐ A) Positive Aspekte hervorheben
- ☐ B) Neue Ziele setzen
- ☐ C) Alte Fehler und vergangene Situationen hervorholen, die längst abgeschlossen sein sollten.

7. Welche Technik führt zu defensivem Verhalten des Empfängers?

- ☐ A) Feedback durch Dritte geben lassen
- ☐ B) Feedback ohne Einwilligung geben
- ☐ C) Feedback in regelmäßigen Abständen geben

8. Was sollte vermieden werden, um den Empfänger nicht zu verunsichern?

- ☐ A) Feedback in einer unpassenden Situation oder vor anderen Menschen geben.
- ☐ B) Feedback direkt nach einer positiven Leistung geben
- ☐ C) Feedback mit konkreten Beispielen geben

9. Warum sollten Verallgemeinerungen im Feedback vermieden werden?

- ☐ A) Der Empfänger könnte das Feedback begrüßen
- ☐ B) Der Empfänger könnte das Feedback annehmen
- ☐ C) Solche Aussagen wirken unfair und undifferenziert, was Abwehrreaktionen und Ablehnung des Feedbacks auslöst.

10. Was ist das Hauptproblem bei Urteilen im Feedback?

- ☐ A) Sie können den Empfänger verwirren
- ☐ B) Sie können den Empfänger demotivieren
- ☐ C) Der Empfänger fühlt sich in seiner Persönlichkeit angegriffen, was starke emotionale Reaktionen hervorruft.
- ☐

Lösungsmatrix

1. A)	2. B)	3. C)	4. B)	5. A)
6. C)	7. B)	8. A)	9. C)	10. C)

7. Selbstreflexion

💡 Nun ist es Zeit für eine Selbstreflexion. Was hast Du gelernt und wie hat sich Deine Einstellung zum Thema konstruktives Feedback verändert?

7.1 Wie sicher fühlst Du Dich in Zukunft beim Geben von Feedback?

(Skala: 1 sehr unsicher - 5 sehr sicher)

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5

7.2 Wie oft wirst Du Deinem Alltag zukünftig konstruktives Feedback geben?

☐ Seltener☐ Gelegentlich☐ Öfter

7.3 Was war für mich die wichtigste Erkenntnis

7.4 Was werde ich in Zukunft besser machen, um konstruktives Feedback zu geben?