



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

CAS Leadership Basic

Einleitung: Geben von Feedback

Modul: Standortbestimmung und Grundlagen der Führung
Kurs: Psychologie für Führungskräfte

Feedback

Feedback ist die einzige Möglichkeit, sich der Wirkung seines Verhaltens (Handlungen) bewusst zu werden, sie kritisch zu reflektieren und ggf. Verhaltensänderungen (Lernen) einzuleiten!

Daher ist Feedback eines der wichtigsten Entwicklungsinstrumente.

Was ist Feedback?

- Rückmeldungen über die **subjektive** Wahrnehmung und Beurteilung einer Handlung oder Aussage an eine handelnde Person.
- Gibt Einblick in die beabsichtigten und unbeabsichtigten **Auswirkungen** einer Handlung.
- Es bleibt **dem Feedback-Empfänger überlassen**, ob er die Rückmeldungen annehmen will und welche Schlussfolgerungen er daraus zieht.
- Feedback **wird zur Kritik**, wenn Wahrnehmung und Beurteilung vermischt werden, wenn der Feedback-Geber «wahr haben» statt «wahrnehmen» will.
- Feedback hat immer mit **Wertschätzung** zu tun.

Feedback geben "WWF"

Feedback - Regel	
W W F	
Wahrnehmung: > beobachtbares Verhalten > möglichst objektiv, wertfrei	Ich sehe, höre, lese dass ... Ich stelle fest, dass ... Ich habe wahrgenommen, dass ...
Wirkung: > eigene Gefühle & Empfindungen > Reaktionen des Körpers	Das wirkt auf mich ... Ich empfinde dabei ... Das löst bei mir ... aus. Ich bin ... / Ich fühle ...
Frage: > die Wirklichkeit des Gegenübers	Kannst du mir sagen ... Magst du mir erklären ... Darf ich wissen, ... Verstehe ich das richtig, dass ...

Beispiel „WWF“: Feedback Projektmitarbeit

Wahrnehmung:

Ich habe verstanden, dass du **nicht mehr** in dieser Projektgruppe **mitarbeiten** willst.

Wirkung:

Das kam für mich unerwartet und hat mich **enttäuscht** und auch **befremdet**.

Frage

War das möglicherweise ein **Missverständnis**? Oder **wie kam es** zu dieser Entscheidung?

Als Vorgesetzte(r) können Sie beschreiben...

Die WWW-Regel

1. Wahrnehmung

Wahrgenommenes Verhalten

Was sehe, beobachte, erkenne ich?

2. Wirkung auf mich

Eigene Gefühle, Empfindungen, Fragen, Irritationen

Was löst das in mir aus? Was macht das mit mir?

3. Wunsch

Konsequenzen und Erwartungen für die praktische Arbeit

Wie wirkt sich das auf die praktische Arbeit aus? Was sind meine Erwartungen an das zukünftige Verhalten?

Feedback-Regeln - WWW-Modell

Wahrnehmung: Konkrete Beobachtung
beschreiben

Wirkung: Was löst das bei mir aus?
(Gefühle, Empfindungen, Reaktionen des
eigenen Körpers)

Wunsch bezüglich des Verhaltens

Als Führungskraft:

**Erwartungen (Ziele) mit klaren
Konsequenzen** bei Nichteinhalten

Wahrnehmung:

- Ich sehe/höre/lese, dass ...
- Ich habe festgestellt, wahrgenommen,
dass ...

Wirkung:

- Das wirkt auf mich...
- Ich empfinde dabei ...
- Das löst bei mir ...aus.
- Ich fühle ...

Wunsch

Ich wünsche mir, dass ...

Erwartungen

Ich erwarte von dir, dass...

Beispiel „WWE“: Feedback Projektmitarbeit als

Wahrnehmung:

Ich habe verstanden, dass du **nicht mehr** in dieser Projektgruppe **mitarbeiten** willst, dass deine **Entscheidung feststeht** und **du über die Gründe nicht sprechen willst**. Ich stelle auch fest, dass dies bereits **zum dritten Mal passiert**.

Wirkung:

Das wirkt auf mich **enttäuschend**, **entfremdend** und es löst bei mir auch **Ärger** aus.

Erwartungen

Ich erwarte von dir, dass du mir deine **Begründung offenlegst** und bis Mittwoch eine **Ersatz-Person** für die Projektgruppe findest.

Konsequenz: Falls wir hier bis zum Ende der Woche keine befriedigende Lösung finden, möchte ich ein **Gespräch mit dem HR** vereinbaren.

-> Das WWE-Vorgehen ist bereits eine Stufe „härter“! Im „WWF“-Modell gibt es immer noch die Möglichkeit der Erklärung.