



# FEEDBACK, BITTE! ABER RICHTIG

**Konstruktives Feedback klärt Beziehungen, fördert gegenseitiges Verstehen und macht es möglich, auch in Konflikten wertschätzend und respektvoll miteinander umzugehen. Damit Feedback beim Gegenüber gut ankommt, gilt es, einige Grundregeln zu beachten.**

Wir freuen uns über Lob und ärgern uns, wenn uns jemand kritisiert. Vor allem wenn wir von Menschen kritisiert werden, an denen uns etwas liegt, sind wir dünnhäutig und fühlen uns leicht angegriffen.

---

**Manche Menschen wollen uns tatsächlich bewusst damit verletzen, andere finden einfach nur nicht den richtigen Ton.**

---

Manche Menschen wollen uns tatsächlich bewusst damit verletzen, andere finden einfach nur nicht den richtigen Ton. Richtig getroffen sind wir aber vor allem, wenn uns jemand in der Öffentlichkeit kritisiert und bloßstellt. Oft ist Kritik als gut gemeintes „Feedback“ verpackt („Ich meine es ja nur gut mit dir!“)

oder jemand will sich durch die Kritik besser stellen, indem sie/er andere abwertet, um sich auf diese Weise selbst aufzuwerten. Doch ein negatives Feedback sollte immer nur unter vier Augen gegeben werden. Niemand holt sich gerne einen Rüffel ab, wenn andere zuschauen.

Was genau ist Feedback?

Feedback ist zunächst nichts anderes als eine Rückmeldung an eine andere Person. Ich informiere mein Gegenüber darüber, wie sein Verhalten von mir wahrgenommen, verstanden und erlebt wird. Es ist eine Einladung zur Metakommunikation, also zur Unterhaltung über die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen.

Was macht gutes Feedback aus?

Positives, anerkennendes Feedback stützt und fördert produktives Arbeitsverhalten. Es motiviert und steigert die Bereitschaft, auch kritisches Feedback entgegenzunehmen. Feedback klärt Beziehungen zwischen Personen und unterstützt ein besseres gegenseitiges Verstehen. Feedback korrigiert Verhaltensweisen, die der betroffenen Person und der Gruppe nicht weiterhelfen oder die dem Arbeitsauftrag zuwiderlaufen.

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Kollegin oder einen Kollegen, mit der/dem Sie bislang gut zusammengearbeitet haben. In letzter Zeit haben Sie das Gefühl, dass er/sie die Vereinbarungen nicht einhält. Er/Sie informiert Sie verspätet und dadurch kommen Sie mit Ihrer

Arbeit auch nicht voran. Er/Sie kommt zu spät zu den Freitag-Meetings und lässt Sie warten. Sie haben sich das jetzt schon einige Wochen angesehen und mittlerweile können Sie darüber nicht mehr hinwegsehen.

Diese Kollegin bzw. dieser Kollege geht Ihnen also ordentlich auf die Nerven – und Sie sind kurz davor, Ihrem Gegenüber mal gehörig die Meinung zu sagen. Was bildet sich die Person ein, dass sie Ihnen so in Ihre Arbeitsroutine reinpufcht? Sie werden immer wütender und beim nächsten Freitag-Meeting platzt es aus Ihnen heraus: „Sag mal, musst du eigentlich ständig zu spät kommen? Hast du keine Uhr? Das geht mir so auf die Nerven, dass ich andauernd auf dich warten muss! Und anscheinend bist du auch zu beschäftigt, um dich zurückzumelden. Ständig bist du unzuverlässig!“

---

**Vielen Dank, dass du dir für das Gespräch Zeit nimmst.**

---

Ganz kurz haben Sie sich gut gefühlt, weil Sie endlich Luft abgelassen haben, über das, was Sie schon Wochen beschäftigt hat. Ihre Kollegin/Ihr Kollege ist aber wie vor den Kopf gestoßen; immer waren Sie so freundlich und plötzlich flippen Sie aus. Sie/Er verteidigt sich und greift Sie sogar an. Es kommt zu einem unangenehmen Streitgespräch mit gegenseitigen Beschuldigungen, und zu alledem kommt, dass alle Kollegen/-innen dabei zuhören. Es ist eine peinliche, unerfreuliche Situation und es tut Ihnen schon leid, dass Sie etwas gesagt haben.

---

**Vor allem geht es darum, andere nicht frontal anzugreifen, sondern ihnen wertschätzend und respektvoll gegenüberzutreten.**

---

Sie haben die Contenance verloren und sind reichlich unüberlegt und unprofessionell gewesen. Was hätten Sie besser machen können? Vor allem geht es darum, andere nicht frontal anzugreifen, sondern ihnen wertschätzend und respektvoll gegenüberzutreten – und so Spielraum für Lösungsmöglichkeiten zu schaffen.

Vereinbaren Sie einen Termin mit Ihrer Kollegin/Ihrem Kollegen, bereiten Sie sich vor und

überlegen Sie, was Sie wirklich stört und welche Themen Sie ansprechen wollen. Sprechen Sie auch an, wie es Ihnen mit dieser Situation emotional geht, wählen Sie hierfür aber einen sachlichen und positiven Tonfall. Es empfiehlt sich, davor jemand Unbeteiligtem zur Probe vorzutragen, was an Feedback geäußert werden soll. Die Stimme sollte dabei bestimmt und ruhig klingen – auf keinen Fall donnernd oder schrill. Sonst kann sich das Gegenüber schnell wieder angegriffen fühlen.

Die Kernbotschaft eines gelassenen und konstruktiven Gesprächs könnte so aussehen: „Vielen Dank, dass du dir für das Gespräch Zeit nimmst. Wie angekündigt, möchte ich mit dir über unsere Zusammenarbeit sprechen. In letzter Zeit ist mir aufgefallen, dass du unsere Verabredungen nicht eingehalten hast. Da war z.B. die von dir angekündigte telefonische Rückmeldung vor 14 Tagen, die ich nicht erhalten habe.“

---

**Ich möchte gerne, dass wir zu dieser Verbindlichkeit zurückfinden. Wie siehst du das?**

---

Und die letzten drei Mal bist du zu unserem Freitag-Meeting zu spät gekommen. Ganz ehrlich gesagt, ärgert mich das, da ich in meiner Arbeit dann nicht richtig vorankomme, und es verwundert mich auch, da ich dich bisher als sehr zuverlässige/-n Kollegen/-in kennen und auch schätzen gelernt habe. Und ich möchte gerne, dass wir zu dieser Verbindlichkeit zurückfinden. Wie siehst du das?“

Feedback zu geben hat immer etwas damit zu tun, wie man sich selbst positioniert. Man sollte dabei auch nicht die eigene Situation vergessen. Aber auch das Empfangen von Feedback will gelernt sein.

---

**Denn dann kann es auch gelingen, eine verfahrenere Situation wieder zu lösen.**

---

Bei negativer Kritik ist es daher besser, nicht gleich eine Schimpftirade loszulassen oder die Person konsequent zu ignorieren, sondern zu überlegen, ob nicht etwas Wahres dran sein könnte. Denn dann kann es auch gelingen, eine verfahrenere Situation wieder zu lösen.

## Tipps für gutes und produktives Feedback

- Persönlich ansprechen
- Klar und verständlich formulieren
- Angemessene „Portionen“
- Ich-Botschaften
- Machbarkeit und Umsetzbarkeit checken
- Neue und unbekannte Aspekte einbringen
- Positive Punkte ansprechen
- Keine Moral und „Besserwisserei“
- Genau zuhören und aussprechen lassen
- Nachfragen und klären
- Keine Rechtfertigung
- Stopp durch den/die Feedback-Nehmer/-in, wenn es zu viel oder nur negativ ist
- Dank durch den/die Feedback-Geber/-in



**Mag. Dagmar Hinner-Hofstätter,**  
Managementtrainerin, Coach,  
Unternehmensberaterin

### TIPP

#### **Produktives Feedback – worauf es ankommt**

7.11.2016 (25310 016)

22.5.2017 (25310 026)

#### **Informieren & anmelden:**

[www.wifiwien.at/253106](http://www.wifiwien.at/253106)