



## Erfolgreiches Feedback

Stellen Sie sich vor, Sie bekämen heute von Ihrem Vorgesetzten ein Feedback. Sie wissen nur, dass es heute stattfindet, und sonst nichts weiter. Sie kennen den Zeitpunkt nicht. Sie wissen nicht, worauf sich das Feedback beziehen wird; wissen nicht, worauf das Feedback abzielen soll, und da Sie diese Eckpunkte nicht kennen, können Sie sich auch nicht auf das Gespräch vorbereiten. Was macht also ein erfolgreiches Feedback aus?

### ■ Von Angela Taverna

Feedbackschlaufen sind im Arbeitsalltag installiert, und dafür stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Allerdings wird Feedback geben als eine Kompetenz betrachtet, die in der Führungsrolle erlernt und entwickelt werden kann und muss.

#### «Was», «wie» und «wozu» Feedback gegeben werden soll

Die Feedbackdimensionen sollten den Gesprächspartnern bekannt sein, also werden diese vorgängig gemeinsam abgemacht.

Vereinbaren Sie im Voraus das «Was», also smarte Ziele, Beobachtungspunkte oder Entwicklungsfelder, die nach einer bestimmten

Zeit beurteilt werden sollen. Beziehen Sie sich im Feedbackgespräch auf die vereinbarten Beobachtungspunkte; sollten weitere Beobachtungen für die Entwicklung des Feedbackempfängers dienlich sein, deklarieren Sie diese als solche begründet.

Das «Wie» beschreibt die Massstäbe und Kriterien der Beobachtungspunkte. Auch diese werden bestenfalls im Voraus festgelegt. Sinnvoll ist es hier, Indikatoren mit Gewichtung festzulegen. Indikatoren werden als «erfüllt» oder «nicht erfüllt» beurteilt. Manche Unternehmen gewichten die Indikatoren, was zu diskrepanten Wahrnehmungen führen kann.

Das «Wozu» findet auf drei Ebenen statt. Die **Ergebnissicherung (1)** dient dazu, Prozesse, Strukturen oder Methoden zu überprüfen. Stimmt das Ergebnis, kann es auf die angewendeten Prozesse, Strukturen oder Methoden zurückgeführt werden. Die äusseren Faktoren müssen bei der Beobachtung auch miteinbezogen werden. Die **Anerkennung (2)** bezieht sich auf ein Verhalten, das der Feedbackempfänger an den Tag gelegt hat. Anerkennung trägt auch der Wertschätzung der erbrachten Leistungen bei. Die dritte Ebene ist zukunftsgerichtet. Es handelt sich dabei um die **Entwicklung (3)** des Feedbackempfängers. Ein konstruktives Feedback zeigt auf, in welche Richtung sich der Feedbackempfänger entwickeln kann. Lernfelder sind Perspektiven für die Kompetenzerweiterung und dienen zur Bindung des Arbeitnehmenden an das Unternehmen.

#### «Ich hätte gerne Feedback.»

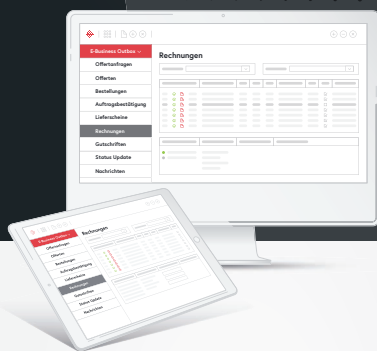
Regelmässiges Feedback gehört zum Personalmanagementprozess dazu. Motivierender ist ein Feedback, wenn der Feedbackempfänger explizit danach fragt. Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden an, dass sie sich auch ausserhalb der regelmässigen Schlaufen ein Feedback abholen können.





## Geschäfts- dokumente automatisiert austauschen

Abacus E-Business –  
die Software für den  
elektronischen  
Dokumentaustausch



### Ihr Nutzen mit Abacus E-Business

Abacus E-Business gewährleistet einen medienbruchfreien und hochautomatisierten Datenaustausch mit Geschäftspartnern – rund um die Uhr, an sieben Tagen pro Woche.

Digitalisieren Sie mit Abacus E-Business die Prozesse mit Ihren Kunden und Lieferanten und profitieren Sie vom Anschluss an gängige Netzwerke für E-Dokumente. Dies ermöglicht den Versand und Empfang von elektronischen Dokumenten (EDI) inklusive E-Rechnungen. Dadurch profitieren Sie von den Möglichkeiten, Daten mit Ihren Geschäftspartnern papierlos elektronisch auszutauschen und automatisch zu verarbeiten.



Weitere Informationen  
finden Sie unter:  
[abacus.ch/e-business](https://abacus.ch/e-business)

**ABACUS**

Beachten Sie beim Feedbackprozess folgende drei Schritte:

#### 1. Beobachten

Machen Sie Ihre Beobachtungen zu den vorher abgemachten Punkten persönlich und beziehen Sie keine Drittmeinungen oder «Hören-Sagen» mit ein.

#### 2. Beschreiben

Machen Sie sich Notizen zu Ihren Beobachtungen. Legen Sie diese für ein oder zwei Tage zur Seite und nehmen Sie sie dann wieder hervor. Eruiieren Sie Bewertungen oder wertende Formulierungen und formulieren sie diese neu ohne Wertung. Beobachtungen sind in erster Linie immer wertfrei.

#### 3. Beurteilen

Nach der wertfreien Formulierung Ihrer Beobachtungen nehmen Sie die abgemachten Kriterien zur Hand und beurteilen Sie, ob die Indikatoren so weit erfüllt oder nicht erfüllt wurden. Formulieren Sie dann Ihren Eindruck in Ich-Botschaften und mögliche Entwicklungsfelder.

Lassen Sie auch dem Feedbackempfänger Zeit für die Vorbereitung des Feedbackgesprächs und hören Sie zuerst zu, welchen Eindruck der Feedbackempfänger vom erbrachten Verhalten/Leistung oder Ergebnis hat.

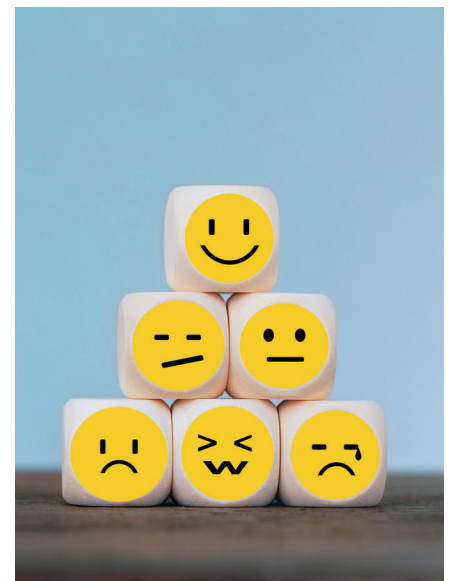
### Das ist hilfreiches Feedback

**Entwicklungsorientiertes Feedback lässt Lernen zu** – bestenfalls sowohl beim Feedbackempfänger als auch beim Feedbackgeber. Wenn im Arbeitsprozess eine Lücke, eine Spannung oder ein Fehler festgestellt wurde, ist es durchaus denkbar, dass mehrere Mitglieder im Team oder darüber hinaus Nutzen aus einer Veränderung haben.

**Transparent** ist ein Feedback, wenn die Gesprächspartner vorher abmachen, wann und in welcher Form ein Feedback stattfinden wird.

**Nachvollziehbar** ist ein Feedback, wenn die Gesprächspartner sich vorgängig absprechen, auf welche Punkte oder Kriterien sich das Feedback beziehen wird.

**Beeinflussbar** ist ein Feedback, wenn der Feedbackempfänger in der Lage sein wird, seine Kompetenzen zu erweitern (mit oder



ohne Unterstützung), und versteht, wozu er sich persönlich entwickeln kann.

**Konstruktiv** ist ein Feedback, wenn es sowohl für den Feedbackempfänger, für das Team als auch für die Organisation förderlich ist.

### ACHT ZENTRALE TIPPS FÜR GUTES FEEDBACK

1. Feedback soll beschreibend und nicht bewertend sein.
2. Feedback soll klar, genau und verständlich formuliert sein.
3. Feedback darf keine moralische Verurteilung sein.
4. Feedback soll konkret auf Beispiele bezogen sein.
5. Feedback basiert auf persönlich gemachten Beobachtungen.
6. Feedback bezieht sich auf veränderbare Verhaltensweisen.
7. Feedback wird erbeten und nicht aufgezwungen.
8. Feedback geschieht zeitnah.

*Hinweis: Im Interesse der Lesbarkeit haben wir auf geschlechtsbezogene Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind jederzeit alle Geschlechter gemeint, auch wenn explizit nur eines der Geschlechter genannt wurde.*



#### AUTORIN

**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH.

Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.