

1

Praxishilfe



komm  mensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

Kommunikation

Geben und Nehmen von Feedback

Reden ist das A und O – damit alle im Unternehmen sicher und gesund arbeiten können.



Feedback geben und nehmen

Ein guter Austausch ist der Schlüssel für das Zusammenwachsen innerhalb eines Betriebs. Wertschätzendes Feedback stützt eine positive Entwicklung, sodass Probleme rechtzeitig erkannt und gelöst werden können.

In dieser Handlungshilfe finden Sie Hilfestellungen, wie Sie Anerkennung glaubwürdig zum Ausdruck bringen und wie Sie auch kritische Aspekte so ansprechen, dass sie als Lernimpuls und nicht als persönlicher Angriff aufgefasst werden.

Was bringt Feedback?

Feedback bietet eine wertvolle Orientierung im Alltag. Wir erfahren, wie unser Verhalten auf andere wirkt und welche Konsequenzen damit verbunden sind. Der gegenseitige Austausch erhellt sogenannte blinde Flecken des persönlichen Verhaltens und bietet eine Praxishilfe, es im Sinn der gemeinsamen Ziele zu beeinflussen.

Vorgesetzte zeigen durch Feedback zum Beispiel, was ihnen wichtig ist und was sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten. Das gegenseitige Feedback im Alltag ist eine wichtige Ressource, um sich an gemeinsame Ziele und Standards zu erinnern – auch in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit. Schließlich ist nicht alles sofort offensichtlich und Menschen machen Fehler.

Mithilfe von Rückmeldungen innerhalb eines Teams sieht man mehr. Respektvolle Beziehungen bilden dafür eine wichtige Basis.

Positives Feedback

Positives Feedback hilft, gewünschtes Verhalten zu verstärken. Ein Teammitglied meldet eine Unregelmäßigkeit und bekommt eine positive Rückmeldung von seiner direkten Führungskraft. Wichtig beim positiven Feedback ist, dass es nicht als unglaubliches Schulterklopfen wahrgenommen wird.

Besonders effektiv ist positives Feedback, wenn nicht nur eine erfreuliche Leistung oder ein Arbeitsergebnis positiv hervorgehoben wird, sondern gemeinsam mit den Beteiligten ergründet wird, wie diese gute Leistung entstanden ist: Was war der Schlüssel zum Erfolg? Welche (positiven) Verhaltensweisen haben dazu beigetragen?

Kritisches Feedback

Besonders anspruchsvoll sind kritische Rückmeldungen. Dabei kann es sich zum Beispiel um Dinge handeln, die übersehen worden sind oder um Fehler im Arbeitsablauf. Aber wie gelingt es uns, diese kritischen Punkte in konstruktiver Weise zu behandeln, ohne dass sich jemand persönlich angegriffen fühlt?

Die drei W: Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch

Die drei W beim Geben von Feedback helfen, kritische Rückmeldungen konstruktiv anzubringen. Kritisches Feedback sollte so konkret wie möglich sein und sich auf beobachtbares, beschreibbares Verhalten stützen. Der Trick bei den drei W ist es, kritisches Feedback in drei Schritten zu geben:

Schritt 1: Ich nehme wahr ...

Der erste Schritt besteht darin, die eigene Wahrnehmung mitzuteilen. Es geht darum, möglichst wertfreie Beschreibungen und Beobachtungen mitzuteilen: „Herr Müller, ich habe beobachtet, dass Sie heute Morgen Ihre Schutzausrüstung nicht getragen haben.“ „Frau Schmidt, mir ist aufgefallen, dass die Messwerte bereits zweimal unleserlich eingetragen wurden.“ Es geht also darum, die Situation konkret aus der eigenen Sicht in Form von Ich-Botschaften zu schildern.

Schritt 2: Das hat auf mich folgende Wirkung ...

Im zweiten Schritt geht es darum zu erläutern, welche Wirkung das beobachtbare Verhalten auf uns hat: „Herr Müller, das wirkt auf mich, als ob Ihnen unsere Vorschriften zur Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz nicht so wichtig sind. Ich mache mir dann Sorgen, dass Sie sich verletzen.“ „Frau Schmidt, helfen Sie mir zu verstehen, wie es dazu kommt.“

Die drei goldenen Regeln

... zum Geben von Feedback

1

Die eigene **Wahrnehmung** schildern (beschreiben): „Ich habe beobachtet, dass ...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass ...“

2

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob ...“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“

3

Wunsch formulieren: „Ich würde mir wünschen, dass ...“

Tipps für das Geben von Feedback:

...✦ **Trennen Sie zwischen Person und Sache.**

...✦ **Sorgen Sie für einen wertschätzenden, geschützten Rahmen.** Unter Umständen ist es angebracht, ein Gespräch unter vier Augen zu führen. Niemand wird gerne vor anderen kritisiert.

...✦ **Vermeiden Sie zu Beginn vorschnelle Interpretationen und Bewertungen.**

...✦ **Fragen Sie Ihr Gegenüber auch nach seiner Wahrnehmung.** Zum Beispiel: Erschien es Ihnen sinnvoll, die Schutzausrüstung in dieser Situation nicht zu tragen? Was kann ich dafür tun, damit es nicht wieder vorkommt?

...✦ **Sprechen Sie nicht zu viele Themen auf einmal an.** Ein schrittweises Vorgehen entfaltet eine viel größere Wirkung.

...✦ **Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt.** Ein schnelles Feedback ist hilfreich. Achten Sie während des Gesprächs auf Ihr Gegenüber (Stichwort: nonverbale Kommunikation).

Schritt 3: Ich würde mir für die Zukunft wünschen, dass ...

Abschließend geht es darum, konkret zu benennen, welches Verhalten man sich künftig wünschen würde: „Ich würde mir wünschen, dass Sie bei jedem Vorgang die Schutzausrüstung tragen und ich mich darauf verlassen kann.“ Bei diesem Schritt geht es darum, eine verbindliche Vereinbarung mit den Beschäftigten zu treffen.



Tipps für das Nehmen von Feedback

Die Person, die Feedback erhält, trägt durch ihr Verhalten zur Kommunikationskultur bei.

...❖ **Wenn Sie Feedback erhalten, sollten Sie die Person nicht unterbrechen.**

...❖ **Vermeiden Sie schnelle Rechtfertigungen.** Es geht nicht um wahr oder falsch, sondern um den Austausch von Wahrnehmungen. Falls Ihnen etwas unklar geblieben ist, fragen Sie nach.

...❖ **Nehmen Sie Feedback dankbar an.** Jedes Feedback ist eine Chance zu lernen. Jedes konstruktiv gemeisterte Feedbackgespräch stärkt die persönlichen Beziehungen.

Wie entwickeln Sie den Anfang einer Feedback-Kultur?

Feedback geben und nehmen sollte im Unternehmen nicht willkürlich praktiziert werden oder von persönlichen Beziehungen abhängen. Um eine Feedback-Kultur zu entwickeln, müssen Sie sich im Führungsteam darauf einigen, welches Verhalten im Unternehmen gefördert werden sollte und welches nicht.

Vorgesetzte können den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Feedback-Regeln vermitteln und sie gemeinsam mit ihnen üben. Als Erinnerungshilfen eignen sich Flyer, Plakate oder Checkkarten.

Trainieren Sie das Geben und Nehmen von Feedback.

Üben Sie die drei Schritte zum Geben und Nehmen von Feedback in konkreten Situationen:

- Überlegen Sie sich typische Feedback-Situationen im Team.
- Nehmen Sie sich zehn Minuten Zeit. Verteilen Sie die Rollen und versetzen Sie sich in eine Gesprächssituation.
- Lassen Sie sich im Anschluss Feedback über den Gesprächsverlauf geben.

Impressum

Herausgeberin

Berufsgenossenschaft Holz und Metall
Isaac-Fulda-Allee 18
55124 Mainz

Telefon: 0800 9990080-0

Fax: 06131 802-20800

E-Mail: service@bghm.de

Internet: www.bghm.de

Servicehotline bei Fragen zum Arbeitsschutz: 0800 9990080-2

Medien Online: bestellung@bghm.de

Eine entgeltliche Veräußerung oder eine andere gewerbliche Nutzung bedarf der schriftlichen Einwilligung der BGHM.

Ausgabe: September 2018

**Berufsgenossenschaft
Holz und Metall**

Internet: www.bghm.de

Kostenfreie Servicehotline: 0800 9990080-0