



Im Hinblick auf Feedback ist das *Wie* von entscheidender Bedeutung.

Schütz et al., 2020, S.28

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Aussicht auf Feedback kann, auch aufgrund vergangener Erfahrungen, zunächst negative Reaktionen hervorrufen (London & Smither, 2002). Feedbackprozesse können jedoch – sofern sie gut umgesetzt werden – maßgeblich zur **Leistung** (Kluger & DeNisi, 1996; Sleiman et al., 2020) **und Zufriedenheit** (Anseel & Lievens, 2007; Tagliabue et al., 2020) von Mitarbeitenden **beitragen**. Gleichzeitig kann Feedback aber unter bestimmten Bedingungen auch negative Effekte haben. Für einen detaillierteren Blick behandeln wir im Folgenden diese Aspekte:

- **Definition und Kennzeichen von Feedback**
- **Wissenschaftliche Befunde zu Feedback**
- **Praktische Tipps zum Feedback geben**
- **Feedback empfangen**
- **Eine besondere Art von Feedback: Das 360° Feedback**

Zunächst möchten wir wie üblich mit einer **Definition und den Kennzeichen von Feedback** beginnen. Bei Feedback geht es darum, einer Einzelperson oder einem Team Informationen zu Verhalten, Prozessen oder Leistung zu vermitteln (Besieux, 2017). Feedback kann formell gestaltet sein (z.B. jährliche Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte), es kann sich aber auch um einen **informellen Prozess** zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden oder unter Kolleg:innen handeln. Die beiden Formen ergänzen sich.

Vorweg: Feedback ist **keine „Einbahnstraße“, sondern ein aktiver Austausch.**

So sollte sowohl die feedbackgebende als auch die feedbacknehmende Person ein Gespräch initiieren, aktiv nachfragen und den Gesprächsverlauf beeinflussen können. Zudem sollten Feedbackgespräche **kein isoliertes Ereignis** sein, sondern einen Bezug zu vorherigen Gesprächen herstellen und in späteren Gesprächen wieder aufgegriffen werden (Anseel & Brutus, 2019), zum Beispiel indem besprochen wird, ob vorher vereinbarte Ziele erfüllt werden konnten. Kurzum: **Feedback ist meist dyadisch und**, im Sinne eines stetig fortlaufenden Prozesses, **dynamisch** (Anseel & Brutus, 2019).

Wissenschaftliche Befunde zu Feedback

In einer sogenannten Metaanalyse, die Ergebnisse aus 96 einzelnen Feedbackinterventionen zusammenfasst (Sleiman et al., 2020), zeigt sich folgendes Bild: Feedback hatte in über 81% der Fälle **starke oder sehr starke Effekte**. Außerdem war **häufigeres Feedback** (zum Beispiel wöchentlich) effektiver als weniger häufige Formen von Feedback und **positives Feedback** hatte gegenüber negativem Feedback einen etwas stärkeren Effekt. Besonders effektiv war Feedback auch dann, wenn es **zeitnah** erfolgte – und wenn es mit dem Setzen **konkreter Ziele** kombiniert wurde (Kluger & DeNisi, 1996; Schütz et al., 2020; Sleiman et al., 2020). Eine positive Feedbackkultur in der eigenen Organisation zu schaffen, bietet also viele Chancen.

Allerdings: Feedback kann **auch negative Effekte** auf die Leistung haben (Kluger & DeNisi, 1996; Sleiman et al., 2020). Das kann daran liegen, dass Feedback die **Aufmerksamkeit auf die eigene Person und weg von der Aufgabe lenkt**, was dann mit einer schlechteren Leistung einhergeht (Kluger & DeNisi, 1996). Insbesondere *negatives* Feedback kann zudem den **Selbstwert** bedrohen und **zu Stress oder verringerter Anstrengung** führen (Semmer & Jacobshagen, 2010).

Und: **Je nach Persönlichkeitseigenschaften** nehmen manche Menschen Feedback eher an als andere. So fanden Stöcker und Schütz (2024) in einer Metaanalyse, dass Menschen mit tendenziell **narzisstischem Selbstkonzept Empfehlungen weniger häufig als andere annahmen**. Möglicherweise ist es in solchen Fällen besonders wichtig, Hinweise oder Feedback vertraulich und in einem geschützten Rahmen zu geben.

Wie sollte ich nun Feedback geben? Im Folgenden haben wir Ihnen auf Basis der Literatur (London, 2015; Riedelbauch & Laux, 2011; Schütz et al., 2020; Sleiman et al., 2020) einige Hinweise zusammengestellt. **Für wirksames Feedback ist es hilfreich...**

- ... **eigene Beobachtungen zu beschreiben**, nicht zu bewerten.
(Also *nicht* „deine Präsentation war unverständlich“, sondern „du hast während der Präsentation die Fachbegriffe x, y und z verwendet, die der Kunde nicht kennt“).
- ...**spezifisches und verhaltensbezogenes** Feedback zu geben.
(Also *nicht*: „Sie sind...“, sondern „In dieser Situation haben Sie...“).
- ...nicht nur zum Ergebnis, sondern auch **auf den Prozess bezogen** Feedback zu geben.
- ...Feedback **zeitnah und regelmäßig** zu geben und in diesen Gesprächen die **Perspektive** der anderen Person einzubeziehen.
- ...**ressourcenorientiert vorzugehen** – die Stärken einer Person betonen und Möglichkeiten nennen, an diesen anzusetzen
- ...sich zu vergewissern, dass die feedbackerhaltende **Person das Feedback verstanden hat**, z.B. indem sie das Feedback kurz zusammenfasst.

Sinnvoll kann es darüber hinaus sein, **Rückmeldungen nicht evaluativ im Sinne von „gut“ oder „schlecht“** zu geben, sondern mitzuteilen als **„Was sollte beibehalten werden? und „Was sollte verändert werden?“** (Stöcker & Schütz, 2019). Also zum Beispiel: „Du hast in deiner Präsentation detaillierte und anschauliche Beispiele gegeben – mach das weiterhin so“. Durch die Orientierung an den Kategorien „beibehalten“ und „verändern“ wird das Feedback **entwicklungsbezogen** und motivierend. Es wird besser aufgenommen (Stöcker & Schütz, 2019).

Und wie kann ich damit umgehen, wenn ich selbst Feedback erhalte? Feedback zu empfangen, kann ebenfalls herausfordernd sein (Semmer & Jacobshagen, 2010). Dabei kann es helfen, dieses als **Weiterentwicklungsmöglichkeit** zu betrachten und zunächst aufmerksam **zuzuhören**. Anschließend sollte man das Feedback für sich persönlich **verarbeiten und reflektieren**. Hier bietet es sich auch an, **noch einmal nachzufragen**, wenn man etwas nicht verstanden hat. Im Nachgang ist es sinnvoll, sich zu überlegen, welche Teile des Feedbacks man **annehmen** möchte und wie man diese mithilfe konkreter Ziele in die Praxis **umsetzen** kann (London, 2015; London & Smither, 2002).

Zuletzt noch ein Blick auf eine **besondere Art von Feedback: das 360° Feedback**. Dabei erhält eine Person schriftliches, zumeist anonymes Feedback aus **verschiedenen Perspektiven**: etwa von der eigenen Führungskraft, Kolleg:innen auf gleicher Ebene, Mitarbeitenden und Kund:innen – also von allen Seiten, daher 360°. Dieses multiperspektivische Feedback wird mit der Selbsteinschätzung verglichen, bietet einen guten Überblick über die eigenen Stärken und Entwicklungsbereiche und kann eine Grundlage für einen Entwicklungsplan darstellen (Fleenor, 2019). 360° Feedbacks können, vermittelt über eine höhere Effektivität der Mitarbeitenden, sogar den **finanziellen Erfolg von Organisationen** verbessern (Kim et al., 2016). Insbesondere bei Führungskräften kann ein 360°-Feedback dabei helfen, „**blinde Flecken**“, also ihnen selbst nicht bewusste Aspekte ihres Verhaltens, bewusst zu machen (Riedelbauch & Laux, 2011).

Wir hoffen, dass dieser Einblick in das Thema Feedback hilfreich für Sie war. Bei weiteren Fragen oder Interesse an Unterstützung in diesem Bereich stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihr KAP-Team



von links nach rechts:
Prof. Dr. Astrid Schütz
Marine Groulon, M.Sc.
Melissa Schütz, M.Sc.
Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Markusstraße 12b
96047 Bamberg
Tel. +49 (0) 951 863-1872
Fax. +49 (0) 951 863-4872
kap@uni-bamberg.de
www.uni-bamberg.de/kap
[Das KAP auf LinkedIn](#)

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.

Literatur

Anseel, F., & Brutus, S. (2019). Checking in? A dyadic and dynamic perspective on feedback conversations. In L. A. Steelman & J. R. Williams (Hrsg.), *Feedback at Work* (S. 29–51). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_3

Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 254–266. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00253.x>

Baumeister, R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>

Besieux, T. (2017). Why I hate feedback: Anchoring effective feedback within organizations. *Business Horizons*, 60(4), 435–439. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.001>

Fleenor, J. W. (2019). Delivering 360-degree feedback. In L. A. Steelman & J. R. Williams (Hrsg.), *Feedback at Work*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_3

- Kim, K. Y., Atwater, L., Patel, P. C., & Smither, J. W. (2016). Multisource feedback, human capital, and the financial performance of organizations. *Journal of Applied Psychology, 101*(11), 1569–1584. <https://doi.org/10.1037/apl0000125>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- London, M. (2015). *The power of feedback*. Routledge.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review, 12*(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Riedelbauch, K., & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching*. Beltz.
- Schütz, A., Köppe, C., & Andresen, M. (2020). *Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten*. Hogrefe. <https://elibrary.hogrefe.com/book/10.1024/85630-000>
- Semmer, N., & Jacobshagen, N. (2010). Feedback at work: A self-esteem perspective. *Gruppendynamik und Organisationsberatung, 41*, 39–55.
- Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N. A., & Gravina, N. E. (2020). A quantitative review of performance feedback in organizational settings (1998-2018). *Journal of Organizational Behavior Management, 40*(3–4), 303–332. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300>
- Stöcker, A.-K., & Schütz, A. (2019). Das Konzept von „Beibehalten vs. Verändern“: Effekte unterschiedlicher Formen von Feedback. *Report Psychologie, 44*(10), 14–19.
- Stöcker, A.-K., & Schütz, A. (2024). Don't tell me what to do! Narcissism and advice taking: A meta-analysis and future research directions. *Personality and Individual Differences, 223*, 112607. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112607>
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(6), 841–861. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>