

# **Leitfaden zur Durchführung von freiwilligen Feedbackgesprächen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten**

## **Vorwort**

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die Universität Ulm lebt von Ihrem Engagement und Ihrer Arbeitszufriedenheit. Unsere gemeinsamen Ziele, zu den Besten in Lehre und Forschung zu zählen, sowie auch international auf Augenhöhe und konkurrenzfähig zu sein, können wir nur gemeinsam erreichen. Zu den Besten zu gehören ist nur möglich, wenn neben toller Forschung und begeisternder Lehre auch der Umgang miteinander Weltklasse ist.

Als Führungskraft haben Sie dabei eine besondere Verpflichtung

- ➔ Sie unterstützen Ihre Beschäftigten, erfolgreich zu sein.
- ➔ Sie befördern ein Klima der Wertschätzung und eine positive Fehlerkultur.
- ➔ Sie sind ein Vorbild für Ihre Beschäftigten, fördern einen offenen Kommunikationsstil und lösen Konflikte.
- ➔ Sie erkennen und benennen Potenzial bei Ihren Beschäftigten und unterstützen diese bei deren Weiterentwicklung.

Ein geeignetes Werkzeug dafür ist das Feedbackgespräch. Das Feedbackgespräch ist ein zentrales Verständigungsmittel zwischen den Hierarchieebenen. Vertrauen entsteht dort, wo Verantwortung übernommen wird. Nur wenn Probleme gemeinsam besprochen, Beschäftigte eingebunden und Konflikte frühzeitig gelöst werden, ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich. Im Mittelpunkt des Feedbackgesprächs stehen Arbeitsumfeld und -aufgaben, Themen der Zusammenarbeit, Führung und Veränderungsoptionen. Wir hoffen, dass wir Sie mithilfe dieses Leitfadens bei der erfolgreichen Umsetzung von Feedbackgesprächen unterstützen können.

## Allgemeines

Das Feedbackgespräch ist ein strukturiertes Gespräch unter vier Augen zwischen der unmittelbaren Führungskraft und deren Beschäftigten. Bei der Vorbereitung für Feedback-gespräche ist für die beteiligten Gesprächspartner eine angemessene Vorbereitungszeit zu berücksichtigen. Für das Gespräch ist so viel Zeit aufzuwenden, wie notwendig ist, um alle anstehenden Themen umfassend und in Ruhe zu erörtern.

Im Feedbackgespräch kann alles angesprochen werden, was den Beteiligten wichtig erscheint und über die aktuelle Tagesarbeit hinaus, von Bedeutung ist. Dabei sollen insbesondere die folgenden Themenbereiche angesprochen werden:

- ➔ Arbeitsaufgabe – konkreter Aufgabenbereich der Beschäftigten
- ➔ Arbeitsumfeld – äußerer Rahmen bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- ➔ Zusammenarbeit und Führung zwischen den Beschäftigten und der Führungskraft
- ➔ Veränderungs- und Entwicklungsperspektive – Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und Fortbildung.

Bei schwerbehinderten Beschäftigten sollen im Rahmen des Feedbackgesprächs auch behinderungsbedingte Probleme und notwendige Unterstützungen zur behinderten-gerechten Ausstattung des Arbeitsplatzes angesprochen werden. Darüber hinaus können etwaige Auswirkungen der Behinderung im Arbeitsumfeld thematisiert werden.

Das Feedbackgespräch schafft keine rechtserheblichen Fakten und Dokumente; es ist kein Bestandteil der Personalakte. Im Übrigen ist der Inhalt des Gesprächs von beiden Seiten gegenüber Dritten vertraulich zu behandeln.

Das Feedbackgespräch bietet die Möglichkeit, Vereinbarungen über die Arbeitsaufgaben, das Arbeitsumfeld, die Zusammenarbeit und Führung und die Veränderungs- und Entwicklungs-perspektiven zu treffen.

Um dem Feedbackgespräch im Arbeitsalltag Zeit einzuräumen, sollte es fest eingeplant, gewissermaßen formalisiert werden. Feedbackgespräche können dazu

führen, dass sich die Beziehung zwischen den Beschäftigten und dem Vorgesetzten, die Kooperation im Team, die Arbeitszufriedenheit sowie die Motivation verbessert.

## **Inhalte des Feedbackgesprächs**

Das Feedbackgespräch orientiert sich an vier Kernthemen: Arbeitsaufgabe, Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Führung sowie Veränderungs- und Entwicklungsperspektive. Dabei können die Gesprächspartner individuelle Schwerpunkte setzen oder auch weitere Themen aufnehmen, die ihnen wichtig erscheinen.

### **Arbeitsaufgaben**

Ein richtig geführtes Feedbackgespräch gibt Orientierung und Sicherheit bei der konkreten Bearbeitung der Aufgaben.

Mögliche Themen:

- ➔ Welche Schwerpunkte gibt es bei der Erfüllung der Arbeit?
- ➔ Was können die Beschäftigten besonders gut?
- ➔ Brauchen die Beschäftigten noch Unterstützung für bestimmte Arbeitsprozesse?
- ➔ Wie gut sind die Arbeitsabläufe organisiert?
- ➔ Gibt es Probleme in der Organisation?
- ➔ Was kann konkret verbessert werden? Zum Beispiel: Fallen zu bestimmten Zeiten des Tages besonders viele Aufgaben an? Könnten die Arbeitsabläufe verändert werden, um diese Häufung zu entzerren?
- ➔ Wie kann der Arbeitsablauf „kundenfreundlicher“ gestaltet werden?

### **Arbeitsumfeld**

Im Feedbackgespräch geht es um das Umfeld der Beschäftigten, aber auch um deren Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen.

Mögliche Themen:

- ➔ Welche Arbeitsbedingungen wirken sich fördernd auf die Arbeit aus und welche hemmend?
- ➔ Kommt es durch die Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen der Universität Ulm zu Störungen? Welche Möglichkeiten gibt es, diese Störungen zu beheben?
- ➔ In welchem Zustand sind die Arbeitsmittel (Werkzeug, Arbeitsmaterialien, Ausstattung, Maschinen, Telekommunikation etc.)?
- ➔ Werden alle Vorschriften zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz eingehalten? Ist die notwendige Schutzkleidung vorhanden?
- ➔ Welche Belastungsfaktoren gibt es (Lärm, Schmutz, unzureichende Beleuchtung des Arbeitsplatzes etc.)?
- ➔ Wie ist die Vertretung geregelt?

## **Zusammenarbeit und Führung**

Durch eine gute Zusammenarbeit und einen transparenten Führungsstil wird die gemeinsame Arbeit als befriedigend und erfolgreich erlebt.

Mögliche Themen:

- ➔ Wie zufrieden sind die Beschäftigten mit der Zusammenarbeit im Team? Gibt es Reibereien, persönliche Konflikte oder Mobbing?
- ➔ Wie geht das Team mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten um?
- ➔ Wie kann die Zusammenarbeit im Team verbessert werden?
- ➔ Reichen die Informationen aus, die die Beschäftigten erhalten? Wie kann gegebenenfalls der Informationsaustausch verbessert werden?
- ➔ Wie kann die Zusammenarbeit mit der Führungskraft verbessert werden?
- ➔ Erhalten die Beschäftigten regelmäßig Rückmeldung über ihre Leistungen?
- ➔ Gibt es von Seiten der Beschäftigten oder der Führungskraft besonders lobenswerte oder kritische Punkte?

## **Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven**

Im Feedbackgespräch diskutieren Sie gemeinsam die beruflichen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten der Beschäftigten.

Mögliche Themen:

- ➔ Welche Wünsche haben die Beschäftigten in Bezug auf berufliche Entwicklung?
- ➔ Welche Perspektiven sieht die Führungskraft für die berufliche und persönliche Entwicklung der Beschäftigten?
- ➔ Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind sinnvoll?
- ➔ Welche Aufstiegsmöglichkeiten gibt es?
- ➔ Haben die Beschäftigten Umsetzungswünsche oder möchten sich in anderer Hinsicht beruflich verändern?

## **Durchführen des Feedbackgesprächs**

Im Anhang finden Sie jeweils für die Führungskraft und die Beschäftigten einen Vorbereitungsbogen. Mit Hilfe der dort aufgeführten Fragen können Sie sich die wesentlichen Inhalte des Feedbackgesprächs erarbeiten.

### **Was ist für das Feedbackgespräch kennzeichnend?**

Mit Gesprächen ist es wie mit Brücken: man kann sie bauen, abbrechen, erweitern, sperren oder auch nur in einer Richtung begehbar machen. Gespräche bilden Brücken zwischen Menschen. Sie stellen eine persönliche Verbindung zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten her.

Beim Feedbackgespräch haben die Beschäftigten wesentliche Gesprächsanteile, um sich mit seinen Vorstellungen einzubringen. Im Feedbackgespräch teilen beide Gesprächspartner ihre Vorstellungen von den künftigen Ergebnissen und dem benötigten Unterstützungsbedarf mit.

### **Was können Sie tun, damit Sie ein erfolgreiches Feedbackgespräch führen?**

Eine gute Vorbereitung ist die beste Voraussetzung für ein erfolgreiches Feedbackgespräch. Es ist für die Führungskraft und den Beschäftigten hilfreich, sich in der Vorbereitungsphase über die Rahmenbedingungen, die Inhalte, die Einstellung zum Gesprächspartner sowie über die Gesprächsstrategie Gedanken zu machen. Voraussetzung für den Erfolg des Feedbackgesprächs ist, dass dieses sachlich, fair, offen und in ungestörter Atmosphäre geführt wird. So helfen Sie, dem Gespräch einen positiven Verlauf zu geben.

### **Zusätzliche Anregungen für die Gesprächspartner**

Lassen Sie den Gesprächspartner Ihre wertschätzende Haltung spüren: Bauen Sie Brücken auf. Sprechen Sie Konflikte offen an und diskutieren Sie Meinungsverschiedenheiten aus.

Seien Sie bereit, auch eigene Versäumnisse und Fehler zuzugeben.

Vermeiden Sie „Killerphrasen“, wie zum Beispiel: „Das haben wir schon immer so gemacht!“

Achten Sie auf nonverbale Zeichen Ihres Gesprächspartners (Beispiele: Wie ist der Blickkontakt? Wirkt ihr Gesprächspartner entspannt? Wie ist der Tonfall oder die Lautstärke der Stimme?). Achten Sie auf Verständlichkeit und drücken Sie sich eindeutig aus.

Vertreten Sie Ihren eigenen Standpunkt mit sachlichen Argumenten.

## **Anhang**

### **Vorbereitungsbogen „Feedbackgespräch“ für Führungskräfte**

#### **Erklärung zur Handhabung des Vorbereitungsbogens:**

Der vorliegende Bogen dient zu Ihrer persönlichen Vorbereitung auf das Feedbackgespräch. Er gibt Ihnen Hilfestellung bei der formalen Planung des Gesprächs und zeigt Ihnen, in welchen Schritten Sie das Gespräch aufbauen können.

Damit Sie den Vorbereitungsbogen optimal einsetzen können, ist es wichtig, den Leitfaden zum Feedbackgespräch sorgfältig zu lesen.

Dieser Vorbereitungsbogen ist keine verbindliche Vorgabe, sondern eine Hilfestellung. Sie müssen also nicht jede aufgeführte Frage behandeln.

#### **Anregungen für die Führungskraft**

Lassen Sie die Beschäftigten mindestens so viel reden wie Sie und halten Sie keine Monologe. Unterbrechen Sie die Beschäftigten nicht. Fallen Sie ihnen nicht ins Wort. Räumen Sie den Beschäftigten Pausen und Bedenkzeit ein.

Geben Sie den Beschäftigten zunächst die Gelegenheit, von sich aus zu sagen, wie die gesamte Arbeitssituation eingeschätzt wird.

Hören Sie dabei ruhig zu! Gehen Sie auf die Argumente der Beschäftigten ein und fragen Sie nach: „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“

Ermutigen Sie durch offene Fragen zum Sprechen: „Was meinen Sie dazu?“ – „Welche Beispiele gibt es dafür?“. Sparen Sie nicht mit Lob und Anerkennung.

Beziehen Sie Ihre Einwände und Ihre Kritik konstruktiv auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitsergebnisse der Beschäftigten.

## **Formale Gesprächsvorbereitung**

Mit diesen Maßnahmen geben Sie dem Gespräch einen besonderen Stellenwert:

- ➔ Vereinbaren Sie ca. ein bis zwei Wochen vorher mit den Beschäftigten einen Termin und stimmen Sie dabei den Ort und den Termin verbindlich ab.
- ➔ Informieren Sie die Beschäftigten über den Zweck des Gesprächs und überreichen Sie den Vorbereitungsbogen für Beschäftigte.
- ➔ Planen Sie ausreichend Zeit für das Gespräch ein.
- ➔ Wählen Sie einen ruhigen Besprechungsraum und bauen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre auf.
- ➔ Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch ohne Störungen und Unterbrechungen durch Dritte führen können.

## **Gesprächsstrategie**

Die nachfolgenden Fragen und Hilfestellungen sind ein „roter Faden“, zur Orientierung während der Vorbereitung und im Gespräch.

- ➔ Welchen Einstieg möchten Sie für das Gespräch wählen?
- ➔ Achten Sie darauf, dass die Beschäftigten mindestens genau so viel Redezeit erhält, wie Sie selbst. Lassen Sie deshalb die Beschäftigten zuerst reden.
- ➔ Mit welchen persönlichen Eigenheiten Ihres Gesprächspartners rechnen Sie und wie wollen Sie damit umgehen?
- ➔ Wie können Sie Ihren Beschäftigten helfen, sich zum Thema zu äußern, und wie erfahren Sie die Anliegen Ihrer Beschäftigten?
- ➔ Zeigen Sie Interesse für die Belange der Beschäftigten.
- ➔ Stellen Sie offene Fragen: Wie? Wann? Wodurch? Warum?
- ➔ Hören Sie aktiv zu.
- ➔ Lassen Sie Lösungsansätze von den Beschäftigten entwickeln.
- ➔ Fassen Sie zwischendurch den Gesprächsstand zusammen.
- ➔ Was bietet sich für einen positiven Gesprächsabschluss an?
- ➔ Geben Sie Feedback über das Gespräch.

- ➔ Heben Sie positive Aspekte und Gemeinsamkeiten aus dem Gespräch hervor.

## **Inhaltliche Gesprächsvorbereitung**

### **Fragen über die Arbeitsaufgaben Ihrer Beschäftigten:**

- ➔ Welche Aufgaben hat der/die Beschäftigte?
- ➔ Welche liegen ihr/ihm besonders und welche bereiten ihr/ihm Schwierigkeiten?
- ➔ Wo liegen die Stärken und wo die Schwächen?
- ➔ Wie schätzen Sie die Arbeitsergebnisse Ihres Beschäftigten hinsichtlich Umfang und Qualität ein?
- ➔ Wie gut sind die Arbeitsabläufe organisiert? Gibt es Probleme in der Organisation?
- ➔ Was kann konkret verbessert werden?
- ➔ Wie kann der Arbeitsablauf „kundenfreundlicher“ gestaltet werden?
- ➔ Fragen Sie die Beschäftigten, was sie/er am liebsten verändern würde.

### **Fragen zum Arbeitsumfeld:**

- ➔ Welche Arbeitsbedingungen wirken sich fördernd auf die Arbeit aus und welche hemmend?
- ➔ Kommt es zu Störungen in der Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen der Uni Ulm? Welche Möglichkeiten gibt es, diese Störungen zu beheben?
- ➔ In welchem Zustand sind die Arbeitsmittel (Werkzeug, Arbeitsmaterialien, Ausstattung, Maschinen, Telekommunikation etc.)?
- ➔ Werden alle Vorschriften zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz eingehalten? Ist die notwendige Schutzkleidung vorhanden?
- ➔ Welche Belastungsfaktoren gibt es (Lärm, Schmutz, unzureichende Beleuchtung des Arbeitsplatzes etc.)?
- ➔ Wie ist die Vertretung geregelt?
- ➔ Können Sie Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren (ggf. Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit besprechen)?

➔ **Fragen zur Zusammenarbeit und Führung:**

- ➔ Bekommen der/die Beschäftigten alle Informationen, die er/sie zur Erledigung der Aufgaben benötigt?
- ➔ Wie gut arbeiten der/die Beschäftigten mit Kollegen, anderen Abteilungen/Einheiten der Uni Ulm zusammen?
- ➔ Welche Stellung nehmen die/der Beschäftigte in Ihrem Team ein?
- ➔ Wie selbstständig arbeiten die/der Beschäftigte? Braucht sie/er mehr Entscheidungsspielraum oder klarere Vorgaben?
- ➔ Wann und warum geben Sie der/dem Beschäftigten Feedback?
- ➔ Loben und kritisieren Sie angemessen?

**Fragen zu den Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven:**

- ➔ Welche Perspektiven sehen Sie für die berufliche Entwicklung der/des Beschäftigten und wie können Sie diese fördern?
- ➔ Was müsste die/der Beschäftigte tun, damit sich diese Perspektiven realisieren lassen?
- ➔ Welche Fort- und Weiterbildungen wurden bereits vereinbart? Hat die/der Beschäftigte daran teilgenommen? Welche Weiterbildungen sind für die Zukunft sinnvoll?
- ➔ Fragen Sie nach, ob die/der Beschäftigte innerbetriebliche Veränderungswünsche hat.

## Vorbereitungsbogen „Feedbackgespräch“ für Beschäftigte

Erklärung zur Handhabung des Vorbereitungsbogens:

Der vorliegende Bogen dient zu Ihrer persönlichen Vorbereitung auf das Feedbackgespräch. Er gibt Ihnen Hilfestellung, in welchen Schritten Sie Ihre Anliegen vorbringen können und welches Verhalten im Gespräch förderlich ist. Dieser Vorbereitungsbogen ist keine verbindliche Vorgabe, sondern eine Hilfestellung. Sie müssen also nicht jede aufgeführte Frage behandeln.

### Anregungen für Beschäftigte

Gehen Sie offen und aufgeschlossen in das Feedbackgespräch.

Zeigen Sie Verständnis: Versetzen Sie sich auch einmal in die Rolle Ihrer Führungskraft.

Nutzen Sie die Chance, ungestört mit Ihrer Führungskraft zu sprechen. Sie können Themen ansprechen, die Sie in der Gruppe nicht ansprechen möchten.

Äußern Sie Kritik sachlich und auf konkrete Beispiele bezogen. Hören Sie sich Kritik ruhig an, prüfen Sie, ob diese zutrifft, und seien Sie über Widerspruch nicht gekränkt.

### Formale Gesprächsvorbereitung

- ➔ Planen Sie für das Gespräch ausreichend Zeit ein.
- ➔ Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.
- ➔ Gehen Sie rechtzeitig zum Termin.

### Gesprächsstrategie

Das Gespräch wird von Ihnen und Ihrer Führungskraft gemeinsam gestaltet.

Wahrscheinlich wird Ihre Führungskraft Sie nach einer kurzen Einführung bitten, selbst zu sagen, über welche Dinge **Sie** sprechen möchten.

**Die nachfolgenden Fragen stellen einen „roten Faden“ dar, an dem Sie sich während der Vorbereitung und im Gespräch orientieren können:**

- ➔ In welchen Schritten wollen Sie Ihre Anliegen vorbringen?
- ➔ Stellen Sie Erfreuliches an den Anfang des Gesprächs:  
Welche Erfolge hatten Sie im letzten Jahr?
- ➔ Bringen Sie die weniger erfolgreichen Resultate möglichst nicht am Anfang oder Ende des Gesprächs ein.
- ➔ Wie wollen Sie sich im Gespräch verhalten?
- ➔ Vertreten Sie Ihren eigenen Standpunkt.
- ➔ Hören Sie aufmerksam zu.
- ➔ Bringen Sie Ihre eigene Kritik sachlich vor und vermeiden Sie persönliche Angriffe.
- ➔ Beteiligen Sie sich aktiv am Gespräch.
- ➔ Stellen Sie Fragen, falls Ihnen etwas unklar ist.
- ➔ Überlegen Sie, welche Themen Ihre Führungskraft mit Ihnen möglicherweise besprechen möchte.
- ➔ Wie reagieren Sie auf Unvorhergesehenes, zum Beispiel Überraschungen?
  - Erbitten Sie sich Bedenkzeit.
  - Sprechen Sie die Überraschung offen an.
  - Zeigen Sie sich der neuen Situation gegenüber aufgeschlossen.

### **Inhaltliche Gesprächsvorbereitung**

Fragen zu Ihren Arbeitsaufgaben:

- ➔ Was sind Ihre Aufgaben? Was können Sie besonders gut? Was liegt Ihnen nicht so gut?
- ➔ Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsergebnisse hinsichtlich Umfang und Qualität ein?
- ➔ Wie gut sind die Arbeitsabläufe organisiert? Gibt es Probleme in der Organisation? Was kann konkret verbessert werden?
- ➔ Wie können Sie Ihre Arbeitsabläufe „kundenfreundlicher“ gestalten? (Unter dem Begriff „Kunden“ werden Studierende, andere Beschäftigte der Uni Ulm

und alle weiteren Personen verstanden, die von Ihnen eine (Dienst-) Leistung erhalten.)

- ➔ Was an der Ausführung Ihrer Aufgaben würden Sie am liebsten verändern, falls Sie frei darüber entscheiden könnten? Was könnte man besser machen?

Fragen zu Ihrem Arbeitsumfeld:

- ➔ Kommt es zu Störungen in der Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen der Uni Ulm? Welche Möglichkeiten gibt es, diese Störungen zu beheben?
- ➔ In welchem Zustand sind Ihre Arbeitsmittel(Werkzeug, Arbeitsmaterialien, Ausstattung, Maschinen, Messgeräte, Telekommunikation etc.)?
- ➔ Werden alle Vorschriften zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz eingehalten? Ist die notwendige Schutzkleidung vorhanden?
- ➔ Welche Belastungsfaktoren gibt es (Lärm, Schmutz, unzureichende Beleuchtung des Arbeitsplatzes etc.)?
- ➔ Was möchten Sie ggf. am liebsten ändern?
- ➔ Können Sie Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren (ggf. Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit besprechen)?

Fragen zur Zusammenarbeit und Führung:

- ➔ Bekommen Sie alle Informationen, die Sie zur Arbeitserledigung benötigen und sind Sie zufrieden mit der Informationsweitergabe?
- ➔ Wie gut arbeiten Sie mit Ihren Kollegen zusammen? Gibt es Meinungsverschiedenheiten, die über eine sachliche Diskussion hinausgehen? Gibt es Streitigkeiten oder Konflikte?
- ➔ Wie selbstständig können Sie arbeiten? Brauchen Sie mehr Entscheidungsspielraum oder klarere Vorgaben?
- ➔ Erhalten Sie von Ihrer Führungskraft ausreichende Rückmeldung (Lob, Kritik)?
- ➔ Gibt es etwas, was Sie am Verhalten Ihrer Führungskraft stört und was Sie einmal in aller Ruhe besprechen möchten?

Fragen zu Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven:

- ➔ Welche Fort- und Weiterbildungen wurden bereits vereinbart? Haben Sie an diesen teilgenommen? Konnten Sie das Gelernte bereits erfolgreich einsetzen?
- ➔ Welche Fort- und Weiterbildungen sind für die Ausübung Ihrer Aufgaben notwendig?
- ➔ Welche Perspektiven sehen Sie für Ihre berufliche und persönliche Entwicklung?
- ➔ Was wollen Sie beruflich mittelfristig und langfristig erreichen?

**Exkurs: „Wie gebe ich richtig Feedback?“**

- ➔ Geben Sie das Feedback möglichst unmittelbar nach der Beobachtung.
- ➔ Gehen Sie nur auf konkrete Vorfälle, Aufgaben oder Projekte ein und ziehen Sie keine falschen Schlussfolgerungen.
- ➔ Sprechen Sie über das Arbeitsverhalten beziehungsweise über die Arbeitsergebnisse und nicht über Persönliches.
- ➔ Erfragen Sie Eigenbeobachtungen und Beweggründe.  
(„Warum?“ / „Wozu?“)
- ➔ Fragen Sie nach anderen Verhaltensmöglichkeiten.  
(„Wie hätte ich es anders machen können?“)
- ➔ Geben Sie ein konstruktives Feedback. Geben Sie Hinweise, wie etwas besser zu machen ist, falls der/die Beschäftigte oder die Führungskraft selbst keine andere Möglichkeit sieht.
- ➔ Setzen Sie Positives an den Anfang und an den Schluss.