

206-039

## DGUV Information 206-039



# Kommunikation

Geben und Nehmen von Feedback

## Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen des  
Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Autoren: Interventions for Corporate Learning GmbH (ICL)

Ausgabe: Juni 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Illustrationen: Michael Hüter

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.  
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter  
[www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) Webcode: p206039

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



## **Inhaltsverzeichnis**

Feedback geben und nehmen .....	4
Die drei W: Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch .....	6
Tipps .....	8

# Feedback geben und nehmen

Gutes Feedback ist der Schlüssel dazu, um gemeinsam immer besser zu werden. Wechselseitiges und wertschätzendes Feedback verstärkt positives Verhalten und zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf. Probleme können frühzeitig gelöst werden.

In dieser Handlungshilfe finden Sie Hilfestellungen, wie Sie Anerkennung glaubwürdig zum Ausdruck bringen und wie Sie auch kritische Aspekte ansprechen, sodass diese als Lernimpuls und nicht als persönlicher Angriff aufgenommen 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. Feedback erhellt blinde Flecken im persönlichen Verhalten und so kann das eigene Verhalten gezielter im Sinne der gemeinsamen Ziele gesteuert werden.

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, die dabei hilft, 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 im Team sieht man mehr. Respektvolle Beziehungen sind eine wichtige Basis dafür.

## 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. Beschäftigte fühlen sich dann wie ein Kind behandelt.

Besonders effektiv ist positives Feedback, wenn nicht nur eine erfreuliche Leistung oder ein Arbeitsergebnis positiv hervorgehoben wird, sondern auch 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. Dies kann zum Beispiel eine Rückmeldung zu unsicherem Verhalten sein, zu Dingen, die jemand übersehen hat, oder zu kleinen Fehlern, die dem Gegenüber unterlaufen sind. Doch wie schaffen wir es, dass diese Rückmeldungen nicht als persönlicher Angriff, sondern als konstruktiv erlebt werden?

# Die drei W: Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch

Die drei W beim Geben von Feedback helfen, kritisches Feedback 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: „Ich kann das nicht gut mit ansehen, wie Sie Ihre Gesundheit gefährden. Ich mache mir dann Sorgen, dass Sie sich verletzen.“



### Schritt 3

#### Ich würde mir für die Zukunft wünschen, dass ...

Abschließend geht es darum, konkret zu benennen, welches Verhalten man sich künftig wünschen würde: „Bitte tragen Sie in Zukunft Ihre Schutzausrüstung. Ich muss mich darauf verlassen können. Denn ich möchte, dass wir noch lange gesund zusammenarbeiten können.“ Bei diesem Schritt geht es darum, eine verbindliche Vereinbarung mit Beschäftigten zu treffen.

## Die drei goldenen Regeln

... zum Geben von Feedback

### Schritt 1

Die eigene **Wahrnehmung** schildern (beschreiben):

„Ich habe beobachtet, dass ...“

oder

„Mir ist aufgefallen, dass ...“

### Schritt 2

**Wirkung** erläutern:

„Das wirkt auf mich, als ob ...“

oder

„Das hat zur Folge, dass ...“

### Schritt 3

**Wunsch** formulieren:

„Ich würde mir wünschen, dass ...“

# Tipps

## Tipps für das Geben von Feedback:

- ❖ **Trennen Sie zwischen Person und Sache!** Ganz nach dem Motto: hart in der Sache, weich auf der Beziehungsebene.
- ❖ **Sorgen Sie für einen wertschätzenden, geschützten Rahmen!** Unter Umständen ist es angebracht, ein Feedback unter vier Augen zu führen. Niemand wird gern vor anderen kritisiert.
- ❖ **Vermeiden Sie zu Beginn vorschnelle Interpretationen und Bewertungen!** Sagen Sie zum Beispiel nicht: „Sie ignorieren mutwillig unsere Vorschriften.“ „Schlampiges Verhalten können wir uns nicht leisten.“
- ❖ **Fragen Sie Ihr Gegenüber auch nach seiner Wahrnehmung!** Zum Beispiel: Warum hat es für Sie Sinn gemacht, die Schutzausrüstung in dieser Situation nicht zu tragen? Was kann ich dafür tun, dass dies nicht wieder vorkommt?
- ❖ **Sprechen Sie nicht zu viele Themen auf einmal an!** Die „empfangende“ Person könnte unter Umständen die Ohren auf „Durchzug“ stellen.

## ❖ Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt!

Je zeitnäher das Feedback erfolgt, desto hilfreicher ist es. Achten Sie auch auf die Verfassung des Gegenübers.

## Tipps für das Nehmen von Feedback

Auch wer Feedback erhält, trägt durch sein Verhalten zur Kommunikationskultur bei. Nachfolgend erhalten Sie einige Tipps, wie Sie mit Feedback konstruktiv umgehen können.

## ❖ Lassen Sie, während Feedback gegeben wird, ausreden und hören Sie aktiv zu.

❖ **Vermeiden Sie schnelle Rechtfertigungen** (auch wenn es Ihr erster, spontaner Reflex ist): Es geht nicht um wahr oder falsch, sondern um den Austausch von Wahrnehmungen. Falls Unklarheiten bestehen, fragen Sie nach.

❖ **Nehmen Sie Feedback dankbar an!** Jedes Feedback ist eine Chance zu lernen. Jedes konstruktiv gemeisterte Feedbackgespräch stärkt die persönliche Beziehung im Team oder zur Führungskraft.

## Entwicklung einer Feedbackkultur – wie Sie den Anfang finden

In einem Unternehmen sollten das Geben und Nehmen von Feedback nicht dem persönlichen Gusto überlassen werden. Dann erscheint es den Beschäftigten schnell willkürlich. Für die Entwicklung einer Feedbackkultur ist es deshalb notwendig, sich im Führungsteam darüber klar zu werden, welches Verhalten gezielt gefördert werden soll und welches Verhalten hinderlich und nicht akzeptabel ist.

Vorgesetzte können ihren Beschäftigten die Feedbackregeln vermitteln und das Geben und Nehmen von Feedback kann gemeinsam geübt werden. Erinnerungshilfen für das Geben und Nehmen von Feedback helfen dabei, die Feedbackregeln präsent zu halten (z. B. mithilfe von Plakaten, Flyern oder kleinen Checkkarten).

## Trainieren Sie das Geben und Nehmen von Feedback!

- ❖ Üben Sie die drei Schritte zum Geben und Nehmen von Feedback anhand von konkreten Situationen:
- ❖ Überlegen Sie sich typische Feedbacksituationen im Team.
- ❖ Nehmen Sie sich zehn Minuten Zeit. Verteilen Sie die Rollen und spielen Sie die Gesprächssituation durch. Lassen Sie sich im Anschluss Feedback zum Gesprächsverlauf geben.





**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)

Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)