



Sinnvoll Feedback geben am Arbeitsplatz

Richtig eingesetzt kann Feedback die Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitern steigern. Manager sollten jedoch wissen: Es kommt dabei auf die Häufigkeit, den Inhalt und den Kontext des Feedbacks an.

Feedback begegnet uns unentwegt im Arbeitsalltag: in Mitarbeitergesprächen, in E-Mails oder im kurzen Austausch auf dem Flur. Es ist ein hochgelobtes Führungsinstrument und angeblich unersetzlich für jeden Manager. Doch ist Feedback wirklich das immer wirksame Allheilmittel, um Mitarbeiter zu motivieren und ihre Leistung zu verbessern?

Es stimmt: Feedback ist wichtig, denn es liefert Wissen über die eigenen Arbeitsergebnisse. Gekoppelt mit spezifischen, herausfordernden Zielsetzungen hat es positive Auswirkungen auf die Leistung des Mitarbeiters [1].

Dennoch: Beim Feedback-Geben müssen bestimmte Aspekte beachtet werden. Vielleicht haben Sie schon von „Goldenen Feedback-Regeln“ gehört? Diese, meist sehr kompakt gehaltenen Tipps sind schon ein guter Anfang, denn sie sind einfach zu merken. Der Nachteil dabei ist jedoch, dass knappe Merksätze für sich gesehen kein Verständnis der Wirkungsweise erlauben. Doch nur, wer auch versteht, auf welche Weise Feedback wirksam ist, kann es flexibel und angemessen einsetzen

Ihnen werden nun ebenfalls kurze, einprägsame Tipps präsentiert – allerdings ergänzt um die wissen-

schaftliche Basis, welche die Wirkungsweise und die Schlussfolgerungen besser verstehen lässt.

Die Quintessenz zu richtigem Feedback besteht aus vier Hinweisen: 1) Positives Day-to-Day Feedback bieten, 2) konkret sein, 3) Partizipation ermöglichen und 4) Feedback-Kultur fördern

1) Positives Day-to-Day-Feedback

Gute Leistungen sind anzuerkennen und wertzuschätzen – und das möglichst zeitnah. Notieren Sie sich Ihr Feedback, so dass Sie es später (z.B. im Mitarbeitergespräch) nochmal aufgreifen können.

Warum? Grundlage für diesen Ratschlag bietet Forschung zu wahrgenommener Richtigkeit von Feedback, Emotionen und Motivation.

1. Die wahrgenommene Richtigkeit des Feedbacks ist ein ausschlaggebender Faktor dafür, ob Feedback einen Anreiz für mehr Einsatz bietet und schließlich zu besserer Leistung führt. Diese Wahrnehmung kann beeinflusst werden, indem die Arbeitsumgebung von spezifischem, häufigem und positivem Feedback gekennzeichnet wird [2].

2. Positives, gerechtes Feedback löst positive Emotionen aus. Dies führt dazu, dass Personen sich Ziele setzen, die bisherige Zielsetzungen übertreffen [3]. Als Folge kontinuierlicher Anerkennung konnte bei Mitarbeitern nach neun Monaten ein Anstieg von 36% im durchschnittlich erreichten Profit beobachtet werden [4].
3. In einer Meta-Analyse von über 100 Studien zeigte sich, dass positives Feedback intrinsisch motiviertes Verhalten fördert. Dies hat viele positive Auswirkungen, wie z.B. mehr Zufriedenheit, mehr Ausdauer und bessere Leistung [5].

Anwendungsbeispiel 1

Situation:

Herr Müller schickt Ihnen eine geforderte Zusammenfassung eine Woche vor Ihrer verlangten Deadline.

Positivbeispiel:

Sie schicken Herrn Müller eine E-Mail und bedanken sich für die schnelle Leistung.

Negativbeispiel:

Sie lassen die schnelle Leistung unkommentiert, stellen nur dies hervor (siehe Anwendungsbeispiel 2) oder kommen erst Wochen später darauf zu sprechen.

Stattdessen werden Ressourcen in die Wiederherstellung eines positiven Bilds der eigenen Person investiert – der Nutzen des Feedbacks bleibt gering. Dies kann vermieden werden, indem statt allgemeinem Lob oder Kritik konkrete Rückmeldungen gegeben werden [6].

Anwendungsbeispiel 2

Situation:

Herr Müller schickt Ihnen eine geforderte Zusammenfassung eine Woche vor Ihrer verlangten Deadline. Die Logistikkosten sind jedoch nicht weiter spezifiziert.

Positivbeispiel:

Sie schreiben eine E-Mail: „Hallo Herr Müller. Vielen Dank für die Zusammenfassung. Toll, dass Sie das so schnell bearbeiten konnten. Mir ist leider nicht klar, wie sich die Logistikkosten zusammensetzen. Könnten Sie das bitte noch ergänzen?“

Negativbeispiel:

Sie schreiben eine E-Mail: „Hallo Herr Müller. Danke für die vorzeitige Zusammenfassung. Leider ist es inhaltlich verbesserungswürdig. Könnten Sie das bitte noch ergänzen?“

2) Konkret sein

Was bedeutet das genau? Feedback ist konkret, wenn Sie einzelne Verhaltensbeobachtungen beschreiben und veränderbares Verhalten in einer bestimmten Situation ansprechen. Vermeiden Sie dabei Interpretationen und Verallgemeinerungen.

Warum? Grundlage für diesen Ratschlag bietet eine Meta-Analyse von über 100 Studien: Feedback kann unterschiedlich effektiv sein. Grundlage für diese Unterschiede sind drei verschiedene Fokusse der Aufmerksamkeit von Mitarbeitern:

1. Fokus auf die Beherrschung der Aufgabe (am wirksamsten)
2. Fokus auf die Aufgabenmotivation (am zweitwirksamsten)
3. Fokus auf übergeordnete, personenbezogene Prozesse (am wenigsten wirksam).

Fokus 3 ist am wenigsten wirksam, da weder Informationen für besseres Handeln und Lernen verarbeitet werden (wie in Fokus 1), noch Motivation für Ziele entsteht (wie in Fokus 2).

3) Partizipation ermöglichen

Partizipation heißt, den Mitarbeiter in das Feedback einzubinden: Fragen Sie ihn nach seiner eigenen Sichtweise, nach seinen Beobachtungen, Beweggründen oder möglichen Verhaltensalternativen.

Warum? Eine Meta-Analyse zeigte, dass die Möglichkeit, sich im Gespräch einzubringen, einen positiven Einfluss auf Mitarbeiterreaktionen hat, insbesondere auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dem Gespräch. Die Tatsache, dass der Mitarbeiter dabei seine Meinung äußern kann und gehört wird (expressive Partizipation) hat einen stärkeren Einfluss als einfach nur das Endergebnis mitbestimmen zu können (instrumentelle Partizipation) [7].

Vor allem bei negativem Feedback ist rücksichtsvolles und faires Verhalten für eine Verhaltensänderung wichtig. Führungskräfte werden besser bewertet, wenn sie sich im Feedbackgespräch fair verhalten, indem sie z.B. Bedenken berücksichtigen und versuchen, Wahrnehmungsfehler zu vermeiden. Wird dies beachtet, nehmen Mitarbeiter das Feedback besser an und entwickeln die Absicht, ihre Leistung zu verbessern [8].

Anwendungsbeispiel 3**Situation:**

Sie haben ein Mitarbeitergespräch mit Herrn Müller und möchten über seine inhaltliche Präzision bei Präsentationen reden.

Positivbeispiel:

Sie bitten Herrn Müller um seine Einschätzung, ergänzen diese um ihre Einschätzung und fragen nach Gründen und Verbesserungsvorschlägen.

Negativbeispiel:

Sie konfrontieren Herrn Müller mit dem Vorwurf mangelnder Präzision und drängen ihm eine Verbesserungsmöglichkeit auf.

Anwendungsbeispiel 4**Situation:**

In Ihrem Team sind unterschiedliche Talente und Leistungen vertreten.

Positivbeispiel:

Sie machen den Austausch von unterschiedlichen Positionen und gegenseitigem Feedback zum essentiellen Bestandteil eines Meetings.

Negativbeispiel:

Sie legen keinen Wert auf den Austausch unterschiedlicher Sichtweisen.

4) Feedback-Kultur fördern!

Eine positive Feedback-Kultur zu schaffen, ist ein längerer Prozess. Aber Sie können ihn beginnen. Ermuntern Sie Ihren Mitarbeiter dazu, regelmäßig Feedback bei Ihnen und seinen Kollegen einzuholen. Verbreiten Sie die vorherigen Merksätze und erklären sie die Grundlagen, damit auch das Feedback von Kollegen eine effektive Wirkung entfalten kann.

Warum? Es gibt zwar Gründe für Ihren Mitarbeiter selbst nach Feedback zu fragen, wenn er ein Ziel erreichen möchte; es gibt aber auch Gründe dafür, es nicht zu tun und daher dieses konstruktive Verhalten zu unterdrücken [9]:

1. Das Motiv, den eigenen Selbstwert vor negativem Feedback zu schützen.
2. Das Motiv, das eigene Image im Unternehmen zu verbessern oder aufrecht zu erhalten, indem ein potentieller Gesichtverlust durch direktes Feedback vermieden wird.

Die gute Nachricht ist: Das selbstständige Aufsuchen von Feedback kann durch Führungskräfte und eine Feedback-Kultur gefördert werden [10].

Fazit

Die Quintessenz zu richtigem Feedback besteht aus vier Hinweisen: 1) Positives Day-to-Day Feedback bieten, 2) konkret sein, 3) Partizipation ermöglichen und 4) Feedback-Kultur fördern.

Werden diese vier Empfehlungen zum Feedback gegeben umgesetzt werden Ihre Mitarbeiter es Ihnen mit hoher Motivation, Leistung, Anerkennung und eigenem sinnvollem Feedbackverhalten danken.

Erläuterungen

Glossar

Intrinsische Motivation: Eigenmotivation, die durch die in einem Verhalten oder in einer Aufgabe inhärente Belohnung entsteht. Das Gegenteil von extrinsischer Motivation, die durch externe Anreize wie z.B. Geld entsteht.

Meta-Analyse: Methode, die Ergebnisse von vielen Studien zu einem Thema zusammenzufassen und die Größe der wahren Effekte zu schätzen.

Review: Artikel, der den Stand der Forschung zu einem Thema beschreibt und zusammenfasst.

Literatur

- [1] Neubert, M. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. *Human Performance*, *11*(4), 321-335. doi: 10.1207/s15327043hup1104_2
- [2] Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. J., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1057-69. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1057
- [3] Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: The effects of feedback and affect. *Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 453-67. doi: 10.1037/0021-9010.90.3.453
- [4] Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 156-65. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.156
- [5] Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, *125*(6), 627-668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627
- [6] Kluger, A., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical re-view, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254-284. doi: 10.1037/0033-2909.119.2.254
- [7] Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, *83*(4), 615-633. doi: 10.1037/0021-9010.83.4.615
- [8] Leung, K., Su, S., & Morris, M. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations*, *54*(9), 1155-1187. doi: 10.1177/0018726701549002
- [9] Ashford, S., Blatt, R., & Walle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, *29*(6), 733-799. doi: 10.1016/S0149-2063_03_00079-5
- [10] Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, *30*(6), 881-905. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.005

Autorin:

Caroline Zygari, Studiengang M. Sc. Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © Kontrastwerkstatt / fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Zygari, C. (2015). Sinnvolles Feedback am Arbeitsplatz. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (1). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

