

## FEEDBACKREGELN

### Wenn Sie in der Rolle des **Feedbackgebers** sind:

- Geben Sie Feedback möglichst zeitnah zum Geschehen
- Teilen Sie konkrete Beobachtungen mit (sehen / hören / wahrnehmen) – Vermeiden Sie Interpretationen und Unterstellungen (das ist nicht Inhalt eines Feedbacks. Wenn das zur Klärung aber wichtig ist, stellen Sie klar, was Wahrnehmung und was Interpretation / Deutung ist.
- Teilen Sie nach der Beobachtung mit, wie das Verhalten bei Ihnen ankommt / was das Verhalten bei Ihnen auslöst
- Kommen Sie auf den Punkt, schweifen Sie nicht aus mit ellenlangen Geschichten "drumherum".
- Treffen Sie Ich-Aussagen (z.B. „Ich fühle mich an dieser Stelle missverstanden“ statt „Sie verstehen mich nicht“ / „Ich möchte gerne mit Ihnen vereinbaren“ statt „man sollte vielleicht mal festhalten...“)
- Vermischen Sie nicht Lob mit Kritik („Ja, aber“-Aussagen)
- Vermeiden Sie Relativierungen/Verallgemeinerungen („eigentlich“; „bisschen“; „vielleicht“; „immer“; „nie“)
- Geben Sie wenn möglich Beispiele / Anhaltspunkte, wie das Verhalten positiver ankommen könnte / was Sie sich wünschen würden.

### Wenn Sie in der Rolle des **Feedbacknehmers** sind:

- Hören Sie zunächst aufmerksam zu und unterbrechen nicht
- Wenn nötig machen Sie sich Notizen
- Verständnisfragen sind erwünscht („Was meinen Sie mit...?“)
- Werten Sie Ihre Leistungen nicht ab („...war nichts Besonderes.“)
- Rechtfertigen Sie sich nicht („Ja, aber das war ja nur, weil...“)
- Akzeptieren Sie die Wahrnehmung Ihres Gegenübers
- Keine Retourkutschen austeilen („...gerade Sie sagen das!“)
- Es geht nicht um Recht und Unrecht – also verteidigen Sie sich nicht
- Wenn es Ihnen zu persönlich wird, können Sie

## TYPISCHE WAHRNEHMUNGSFEHLER

### 1. „Halo-Effekt“

Hierunter versteht man die Tendenz von besonders ausgeprägten Merkmalen auf andere, nicht beobachtbare zu schließen.

### 2. „Recency-Effekt“

Der „Recency-Effekt“ besagt, dass aktuell aufgetretenes Verhalten bei der Beurteilung stärker berücksichtigt wird als länger zurückliegendes.

### 3. „Auffällige Einzelbeobachtung“

Hierunter versteht man eine Beurteilungsverfälschung durch besonders „im Gedächtnis haftende“ Ereignisse oder Details einer Situation.

### 4. „Kleber-Effekt“

Mit dem „Kleber-Effekt“ wird die Tendenz bezeichnet, erst kürzlich geförderte Mitarbeiter eher zu über- und schon länger nicht geförderte Mitarbeiter eher zu unterschätzen. Diese Einschätzung „klebt“ förmlich an ihnen.

### 5. „Hierarchie-Effekt“

In der Praxis immer wieder beobachtbar ist die fallweise bessere Beurteilung von Personen in höherer Hierarchie. Tatsächlich existiert auch hier eine „Normalverteilung“.

### 6. „Maßstabfehler“

„Maßstabfehler“ wird die Tendenz genannt, den individuellen (von der Vereinbarung abweichenden) Maßstab anzulegen oder auch den Mitarbeiter mit anderen zu vergleichen, die nicht vergleichbare Tätigkeiten ausüben oder ähnlichen Arbeitsanforderungen unterliegen. Man unterscheidet zwischen dem „Fehler der Milde“ und der „Tendenz zum strengen Urteil“.

### 7. „Projektive Verzerrung“

Dem zu beurteilenden werden Eigenschaften, Haltungen, Absichten zugeschrieben, die in der eigenen Person begründet liegen.

### 8. „Willkürliche Verallgemeinerungen und Vorurteile“

Bestimmte Vorinformationen über einen Menschen bewirken häufig, dass die Aufmerksamkeit des Beurteilers von vornherein eingengt ist. Zum Beispiel soziale Stereotype, die auf Berufsgruppen, Geschlechtszugehörigkeit, etc. gerichtet sein können.

### 9. „Ersteindrucksannahmen“

Sympathie/Antipathie oder Ähnlichkeit mit einer dem Beurteilenden bekannten Person. Ebenso der Schluss von Einzelmerkmalen (z.B. heruntergezogene Mundwinkel) auf die Persönlichkeit (z.B. depressiver Charakter).

### 10. „Rosenthal-Effekt“ (auch Pygmalion-Effekt)

Einem sehr geschätzten Mitarbeiter widerfährt intensivere Beobachtung durch den Vorgesetzten und führt somit auch zu einem „mehr“ an wahrgenommen positiven Leistungsergebnissen. Es kommt zu einer „objektiv“ besseren Beurteilung. Die besondere Beobachtung und Förderung kann bei dem Mitarbeiter zu einer Leistungssteigerung führen, sofern er die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllen will.