

# Strategie: Die besten Feedbackregeln

Uwe Peter Kanning von der Hochschule Osnabrück und Jennifer Rustige haben in einer Studie überprüft, welche Feedbackregeln für Führungskräfte in Gesprächen am besten sind, in denen sie ihre Mitarbeiter beurteilen. Die beiden Top-Regeln lauten: 1) begründe deine Bewertung gut und 2) schlage bei negativen Ergebnissen konkret vor, wie sich der Mitarbeiter zukünftig verhalten kann.

## 1.000 Mitarbeiter befragt

An der Befragung - veröffentlicht in der Zeitschrift *Personalführung* - nahmen rund 1.000 Mitarbeiter einer großen Kreisbehörde teil. Jeder von ihnen führte ein Beurteilungsgespräch mit seinem Vorgesetzten. Darin wurden die Ergebnisse besprochen, die der Mitarbeiter erreicht hatte. Seine Leistung wurde anhand mehrerer Dimensionen bewertet. Dann gab die Führungskraft Feedback und sprach dabei über das Verhalten und die Ergebnisse und bewertete noch einmal mündlich.

Nach dem Gespräch sollten die Mitarbeiter in einem Online-Fragebogen angeben, wie sie es fanden. Erfasst wurden die Feedbackregeln, an die sich ihr Vorgesetzter hielt, und ob die Mitarbeiter mit dem Gespräch zufrieden waren, die Beurteilung akzeptierten und bereit waren, ihr Verhalten zu ändern. Es wurde überprüft, welche der Feedbackregeln am meisten zur Zufriedenheit, Akzeptanz und Absicht, das Verhalten zu ändern, beitrugen. Die Feedbackregeln, die die Chefs anwendeten:

## Die Feedbackregeln

*Sandwichmethode* Sprich zuerst Dinge an, die gut gelaufen sind. Bespreche dann Ergebnisse und Verhalten, mit denen du nicht zufrieden bist. Schließe mit einem Punkt ab, der gut lief oder laufen wird.

*Gut begründen* Bewerte die Ergebnisse eindeutig positiv oder negativ. Begründe dann gut und klar, warum du zu dieser Bewertung gelangt bist.

*Beispiele verwenden* Bewerte die Ergebnisse eindeutig positiv oder negativ. Mache die Bewertung an Beispielen aus dem Arbeitsalltag deutlich.

*Fragen zulassen* Bespreche und bewerte Ergebnisse wie Verhalten. Lasse Rückfragen des Gegenübers zu oder fordere dazu auf und beantworte sie ausführlich.

*Verhalten vorschlagen* Bewerte die Ergebnisse. Schlage dann Verhaltensweisen vor, mit denen die Ergebnisse verbessert werden können.

### **Ergebnis: Begründungen und Beispiele waren am besten**

*Zufriedenheit.* Ob ein Mitarbeiter mit dem Feedbackgespräch zufrieden war, wurde am stärksten davon bestimmt, ob sein Chef die Bewertung gut begründete. Die Zufriedenheit hing zu 51 Prozent von der Begründung ab.

*Akzeptanz.* Ein Mitarbeiter akzeptierte die Leistungsdimensionen vor allem dann, wenn der Chef ebenfalls stichhaltige Begründungen lieferte. Die Akzeptanz hing zu 48 von klaren Begründungen ab.

*Absicht, das eigene Verhalten zu ändern.* Diese war beim Mitarbeiter umso stärker, je mehr der Chef alternative Verhaltensweisen vorschlug. Die Verhaltensabsicht hing zu 20 Prozent von konkreten Vorschlägen ab.

*Welche Feedbackregeln waren am besten?* Zwei Feedbackregeln stachen also alle anderen aus: gut begründen und Verhalten vorschlagen. Die Sandwichmethode, Fragen zulassen und Beispiele geben, waren praktisch irrelevant.

### **Der Chef hat es in der Hand**

Eine Führungskraft hat es also in der Hand, ob ein Mitarbeiter mit dem Beurteilungsgespräch zufrieden ist und mit guten Absichten den Raum verlässt. Und das unabhängig vom eigentlichen Bewertungsergebnis. Denn dieses wurde in der Untersuchung herausgerechnet.

Der Chef sollte seine positiven oder negativen Bewertungen, die er im Feedbackgespräch gibt, gut begründen. Wenn er mit dem Verhalten nicht zufrieden ist, soll er seinem Mitarbeiter vorschlagen, was dieser in Zukunft genau tun kann.

Die Autoren fordern, dass diese zwei Regeln auch bei Führungskräfte-  
schulungen berücksichtigt werden. Und sie schlussfolgern, „dass die  
Führungskraft durch ihr Verhalten im Feedbackgespräch entscheidend  
zum Gelingen des gesamten Beurteilungsprozesses beiträgt.“

Wirtschaftspsychologie-aktuell.de, 10. August 2012