



Menschen können ihre eigene Wirkung nur begrenzt einschätzen.

- Feedback hilft, blinde Flecken zu erkennen (Seite 44).
- Rückmeldungen reduzieren Missverständnisse.
- Zusammenarbeit wird klarer und verlässlicher.
- Feedback dient nicht der Bewertung, sondern der Orientierung.

#### **Feedback ist**

- Rückmeldung auf Augenhöhe
- Teil des Arbeitsalltags
- auch außerhalb formeller Gespräche (Beurteilungs-, Mitarbeitergespräche) wirksam

📖 Im Seminar liegt der Fokus auf Feedback im Arbeitsalltag und auf Augenhöhe - kurz, situativ, respektvoll!

#### **Haltung statt Technik**

Regeln und Methoden sind hilfreich, wirksam werden sie aber nur mit der passenden Haltung:

- Bereitschaft zuzuhören
- Respekt für andere Sichtweisen
- Offenheit für Rückmeldung



Rapport entsteht, wenn Gesprächspartner sich wahr- und ernst genommen fühlen. Er zeigt sich in einem guten Gesprächsfluss.

Hilfreich sind dabei:

- ähnliches Sprechtempo
- ruhiger, respektvoller Tonfall
- zugewandte Haltung

Ziel ist keine Nachahmung oder Manipulation, sondern eine tragfähige Gesprächsbasis. Ein guter Rapport senkt Abwehr und erhöht die Bereitschaft, Feedback anzunehmen.

**Wichtig für den Umgang mit Feedback:**

- Beobachten Sie nonverbale Reaktionen, ohne sie vorschnell zu deuten.
- Trennen Sie klar zwischen Wahrnehmung und Interpretation.
- Nutzen Sie nonverbale Hinweise als Anlass für Klärung, nicht für Vermutungen.
- Achten Sie in anspruchsvollen Gesprächssituationen bewusst auf Ihre eigene Wirkung.



Wert und Schatz = Wertschätzung

**Wertschätzung** ist keine Technik und keine Reaktion auf eine einzelne Situation, sondern Teil der Zusammenarbeit im Alltag. Sie ist eine grundlegende Haltung gegenüber dem Menschen als Teil des Teams.

Sie zeigt sich nicht nur in Worten, sondern auch in Aufmerksamkeit, respektvollem Umgang und Interesse. Wertschätzung ist unabhängig von Leistung, Rolle oder Hierarchie.

Die zentrale Botschaft lautet: „Du bist als Mensch und Teammitglied wichtig.“

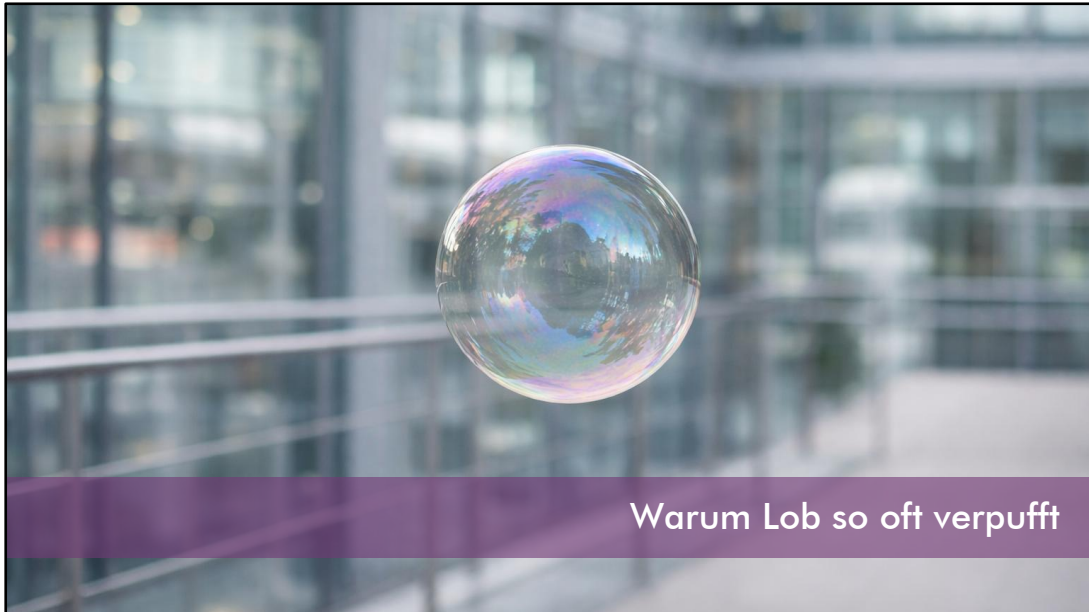
**Merksatz** in Alltagssprache

**Wertschätzung:** Du bist da.

**Anerkennung:** Du trägst etwas bei.

**Lob:** Das war gut gemacht.

**Kompliment:** Das wirkt angenehm.



## Warum Lob so oft verpufft

**Typisches Lob:** „Gut gemacht.“, „Tolle Leistung.“, „Super Präsentation.“  
**Lob bleibt oft an der Oberfläche**

**Problem:**

- Unkonkret, austauschbar, nicht verknüpft mit Bedeutung
- Das Gehirn denkt: „Okay ... nett.“ Und geht weiter zum Nächsten.

**Lob beantwortet nicht die entscheidende Frage:** „Wofür bin ich hier eigentlich wichtig?“

**Lob beantwortet nur: Was war gut?**

Es beantwortet **nicht**:

- Warum war das relevant?
- Was sagt das über meine Rolle?
- Kann ich mich darauf verlassen, dass das gesehen wird?

**Der entscheidende Unterschied.**

Lob beschreibt Leistung - Lob sagt: Das war gut

Anerkennung verankert Bedeutung - Anerkennung sagt: Das war wichtig!



## Feedback mit Hilfe der 3-W-Methode



Die 3-W-Methode hilft, Feedback verständlich und nachvollziehbar aufzubauen.

### Wahrnehmung

Was habe ich konkret beobachtet? (ohne Bewertung)

**Beispiel:** „Mir ist aufgefallen, dass Ihr Urlaub in der letzten Woche kurzfristig verschoben wurde, ohne dass wir uns vorher abgestimmt haben.“

### Wirkung

Welche Wirkung hatte das auf mich, das Team oder den Ablauf?

**Beispiel:** „Das hat für mich zu zusätzlichem Arbeitsaufwand geführt, weil ich von einer anderen Vertretung ausgegangen bin.“

### Wunsch

Was wünsche ich mir für die Zukunft?

**Beispiel:** „Ich wünsche mir, dass wir Urlaubsänderungen künftig kurz miteinander abstimmen, damit die Aufgabenverteilung klar bleibt.“



■ ■ ■ Die 3-K-Methode – gutes Feedback auf dem Punkt



### **Konkret**

Feedback bezieht sich auf beobachtbares Verhalten, nicht auf Vermutungen oder Charaktereigenschaften. Statt „immer oder nie“ wird eine konkrete Situation beschrieben.

### **Konstruktiv**

Feedback ist lösungs- und zukunftsorientiert, nicht rückwärtsgewandt oder vorwurfsvoll. **Leitfrage:** Was hilft beim nächsten Mal?

### **Kurz**

Feedback bleibt übersichtlich und dosiert - ein Thema, ein Anliegen.

### **Beispiel:**

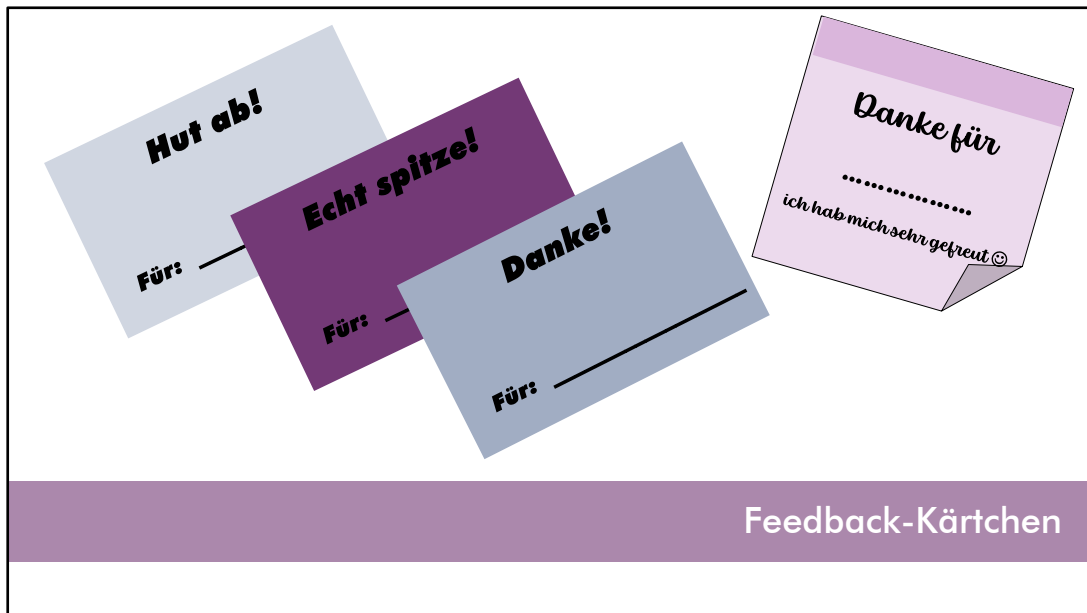
„Mir ist aufgefallen, dass die Rückmeldung gestern sehr knapp war. Das hat bei mir offene Fragen hinterlassen. Ich wünsche mir beim nächsten Mal ein, zwei Sätze mehr.“

In der Praxis hat sich folgende Kombination bewährt:

**3-W = Struktur - 3-K = Qualitätscheck**

Nach dem Formulieren kurz prüfen:

- Ist es konkret?
- Ist es konstruktiv?
- Ist es kurz genug?



„Kudos“ griechisch, bedeutet „**Anerkennung**“, „**Lob**“ oder „**Ehre**“.

Die Idee der Kudo-Karten, auch Hero Awards, Appreciation Cards oder Rippas genannt, stammt aus der Scrum-Methode.

Kudo-Karten sind einfache Kärtchen, die spontanes Lob ausdrücken. Sie sollen motivieren, den Kollegen zu besonderen Leistungen zu gratulieren oder Dankbarkeit ausdrücken. Der Fokus liegt auf ermutigendem Feedback.

Um den Effekt zu maximieren, platzieren Sie die Karten für alle sichtbar an einem Kudo-Board. Feedback-Kärtchen können mit einem Farbdrucker und 160g-Papier schnell selbst erstellt, als Standardware gekauft oder individuell für Ihr Unternehmen entwickelt werden.

Auch eine Haftnotiz wirkt Wunder!

[www.lobkaertchen.de](http://www.lobkaertchen.de)