

Konstruktives Feedback: der Spickzettel

Verhalten statt Person, Wirkung statt Urteil. Ein Modell auf einer Seite, das aus einer heiklen Rückmeldung ein Gespräch macht.

So nutzen Sie diesen Spickzettel

Zweck. Der Unterschied zwischen einem Feedback, das ankommt, und einem, das abprallt, liegt selten im Mut zur Ehrlichkeit, sondern in der Form. Diese Seite gibt Ihnen ein einfaches Gerüst, damit Ihre Rückmeldung ein Gespräch öffnet, statt eines zu schliessen. Legen Sie sie vor ein heikles Gespräch griffbereit.

Die eine Regel: Verhalten statt Person

Verhalten lässt sich verändern, ein Charakter nicht. Wer eine Rückmeldung an einer Eigenschaft festmacht, greift die Person an und erntet Verteidigung. Wer sie an einem **beobachtbaren Verhalten** festmacht, beschreibt etwas, das sich beim nächsten Mal anders machen lässt.

ÜBER DIE PERSON (URTEIL)	ÜBER DAS VERHALTEN (BEOBACHTUNG)
„Sie sind unzuverlässig.“	„Der Bericht kam zwei Tage nach der vereinbarten Frist.“
„Sie waren desinteressiert.“	„Sie haben während der Präsentation dreimal aufs Handy geschaut.“
„Sie sind chaotisch.“	„Die Agenda kam heute erst kurz vor dem Termin.“

Beobachtbar heisst: Ein neutraler Beobachter im Raum hätte dasselbe gesehen oder gehört. Alles andere ist eine Deutung, und die gehört nicht in den beschreibenden Teil des Feedbacks, sonst wird aus einer Rückmeldung ein Vorwurf.

Das SVW-Modell: Situation, Verhalten, Wirkung

Das gängigste Gerüst zerlegt eine Rückmeldung in drei Teile und hält so die Beobachtung von der Deutung getrennt (im Englischen SBI: Situation-Behavior-Impact):

S Situation — Wann und wo war das?

„Im Kundentermin am Dienstag.“

V Verhalten — Was genau war beobachtbar?

„Sie haben die Frage der Kundin zweimal unterbrochen.“

W Wirkung — Was hat das ausgelöst? (Ihre eigene Wahrnehmung, nicht die Wahrheit.)

„Ich hatte den Eindruck, dass sie ihren Punkt nicht fertig machen konnte, und wir haben ihre eigentliche Sorge fast verpasst.“

Der Trick steckt in Stufe drei. Die Wirkung ist Ihre Wahrnehmung, und genau so wird sie formuliert. Das nimmt der Rückmeldung die Wucht des Urteils und lädt zum Gespräch ein. Danach folgt eine **Frage**, nicht die nächste Forderung: „Wie haben Sie die Situation erlebt?“

Fünf Gewohnheiten drumherum

Ein Modell ist nur ein Gerüst. Wirksam wird Feedback durch ein paar Gewohnheiten:

- ☐ **Zeitnah, aber nicht im Affekt.** Ein ruhiger Rahmen kurz nach dem Ereignis ist ideal.
- ☐ **Kritik unter vier Augen.** Anerkennung darf öffentlich sein, Kritik selten.
- ☐ **Konkret statt gesammelt.** Ein Ereignis wirkt stärker als eine Liste angestauter Punkte.
- ☐ **Um Erlaubnis fragen, wo es passt.** „Darf ich Ihnen eine Rückmeldung zum Termin geben?“ schafft Bereitschaft statt Abwehr.
- ☐ **Raum für die Antwort lassen.** Feedback ist keine Einbahnstrasse. Die Sicht der anderen Person gehört dazu.

Feedback annehmen (die andere Hälfte)

Feedback zu geben ist die eine Hälfte, es anzunehmen die andere. Eine hilfreiche Reihenfolge:

verstehen, nachfragen, danken, dann in Ruhe entscheiden, was davon zutrifft. Wer selbst gut Feedback annimmt, sichtbar und ohne Rechtfertigungsreflex, macht es dem ganzen Team leichter. Die Art, wie eine Vorgesetzte auf die erste kritische Rückmeldung reagiert, entscheidet oft darüber, ob eine zweite je kommt.

Die Grenze: kein Modell ersetzt Vertrauen

Konstruktives Feedback setzt voraus, dass die empfangende Person die Rückmeldung als Hilfe verstehen kann und nicht als Bedrohung. Fehlt diese Sicherheit, wird selbst sauber formuliertes Feedback als Angriff gehört, abgewehrt oder gar nicht erst gegeben. Die Technik ist die halbe Miete, das Klima die andere.

Vom Feedback zur Massnahme

1. **Verhalten beschreiben**, nicht die Person bewerten.
2. **Wirkung als eigene Wahrnehmung benennen** und eine Frage stellen.
3. **Gemeinsam vereinbaren, was nun anders wird** – konkret, mit einem Zeitpunkt, an dem man wieder hinschaut. Ohne diese Verabredung bleibt die beste Rückmeldung folgenlos.

Mit Moodtalk wird aus einzelnen Rückmeldungen ein Muster, das ein Team bearbeitet.

Moodtalk erhebt Feedback dialogbasiert: Der KI-Interview-Agent fragt bei Bewertungen nach dem konkreten Warum, in der Muttersprache der Teilnehmenden, verdichtet die offenen Antworten zu wenigen wiederkehrenden Themen und macht daraus zwei bis drei Massnahmen statt einer Zitatliste. Die Daten bleiben in der Schweiz.

Feedback im Team zum Ausgangspunkt für Entwicklung machen.

Wir richten die dialogische Befragung für Ihr Team ein, inklusive Auswertung und Massnahmen.

[Termin buchen](#)