

Feedback, das Verhalten verändert

Vom Urteil zum konkreten Entwicklungsimpuls

Feedback gilt als selbstverständlich wichtig — und verändert trotzdem selten das, was Menschen am nächsten Tag anders machen. Es fehlt fast nie der Mut und fast immer die Präzision.



Klarheit

Du beschreibst Situationen und Verhalten statt Eigenschaften — und wirst dadurch leichter verstanden.

Dialog

Du klärst die Sicht der anderen Person, bevor du eine Lösung vereinbarst. Aus Bewertung wird Diagnose.

Wirkung

Jede Rückmeldung endet mit einem nächsten Versuch. Erst dadurch entsteht sichtbare Veränderung.

Arbeitspapier für Fach- und Führungskräfte · 44 Seiten · 14 Übungen · FOKUS-Modell · 14-Tage-Transferpfad

Ein Wort vorweg

Ich habe jahrelang Menschen dabei begleitet, in entscheidenden Momenten klar zu wirken. Fast immer taucht dabei derselbe Satz auf: „**Das hat mir noch nie jemand so gesagt.**“

Das ist bemerkenswert. Denn die meisten dieser Menschen haben Feedback bekommen — in Jahresgesprächen, nach Präsentationen, in Projektreviews. Nur war es so allgemein, dass sich daraus keine Handlung ableiten ließ. „Wirke souveräner“ ist kein Auftrag. Es ist ein Wünschen.

Dieses Paper dreht die Reihenfolge um. Nicht: Wie verpacke ich Kritik freundlich? Sondern: Welches Verhalten soll sich ändern — und wann probierst du es das nächste Mal aus? Alles andere ist Vorbereitung darauf.



Tim Christopher Gasse

Gründer & leitender Coach, ehem.
Journalist und Moderator

WAS DICH ERWARTET

DIAGNOSE

Warum Feedback im Durchschnitt hilft — und in gut einem Drittel der Fälle schadet.

MODELL

FOKUS: fünf Schritte von der Beobachtung zum nächsten Versuch.

PRAXIS

Übungen für Geben, Annehmen und gezieltes Erfragen von Feedback.

Warum Feedback so oft nichts verändert

Feedback ist ein paradoxes Instrument. Es gilt als unverzichtbar — und wirkt trotzdem nicht automatisch positiv. Die Forschung ist hier deutlich unbequemer, als die meisten Trainingsfolien zugeben.

Mehr als ein Drittel verschlechtert die Leistung

Die Meta-Analyse von Kluger und DeNisi (1996) wertet 607 Effektstärken mit über 23.000 Beobachtungen aus. Im Durchschnitt verbessert Feedback die Leistung — aber mehr als ein Drittel der Interventionen verschlechtert sie.

Entscheidend ist, wohin es die Aufmerksamkeit lenkt

Je stärker eine Rückmeldung von der Aufgabe weg auf Selbstwert, Status und Person zeigt, desto geringer fällt die Leistungswirkung aus. Nicht der Ton entscheidet, sondern der Fokus.

Entscheidend ist also nicht die Lautstärke der Rückmeldung, sondern ihre Richtung. Je näher eine Rückmeldung an der Aufgabe bleibt, desto eher führt sie zu einer Veränderung; je näher sie an die Person rückt, desto eher löst sie Verteidigung aus.

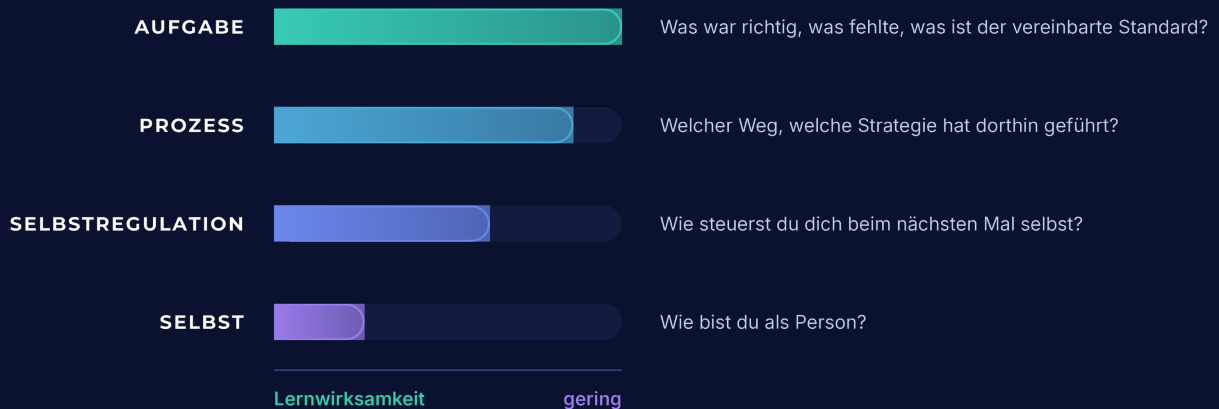
REFLEXION

Was daraus folgt

Die praktische Konsequenz ist nicht „weniger Feedback“, sondern präziseres. Jede Rückmeldung, die auf die Aufgabe zeigt, arbeitet für dich. Jede, die auf die Person zeigt, arbeitet gegen dich — unabhängig davon, wie freundlich sie formuliert ist.

Vier Ebenen, eine klare Rangfolge

Hattie und Timperley (2007) unterscheiden vier Ebenen, auf die sich eine Rückmeldung beziehen kann. Am wenigsten ergiebig ist ausgerechnet die, auf die Alltagsfeedback am schnellsten rutscht.



Qualitative Darstellung der vier Ebenen nach Hattie und Timperley (2007). Die Balkenlängen zeigen eine Tendenz, keine Effektstärken.

Du bist zu dominant ist eine Aussage über eine Person. **Du hast in den ersten zehn Minuten viermal unterbrochen** ist eine Aussage über Verhalten. Nur das zweite lässt sich üben — und nur das zweite bindet die Aufmerksamkeit an die Aufgabe statt an den Selbstwert.

Ohne Zielbild kein Feedback



Feedback kann eine Lücke nur dann verkleinern, wenn der gewünschte Zustand klar ist. Fehlt ein geteiltes Qualitätsbild, wird Rückmeldung schnell zu Geschmack, Machtwort oder zur Nachverhandlung unausgesprochener Erwartungen.

REFLEXION

Drei Fragen, bevor du ein Gespräch führst

- **Wohin wollen wir?** Ist das Zielbild ausgesprochen — oder setze ich es voraus?
- **Wo stehen wir gerade?** Habe ich konkrete Beispiele oder nur einen Gesamteindruck?
- **Was ist der nächste sinnvolle Schritt?** Weiß die Person danach, was sie morgen anders tut?

Sieben Bruchstellen

Zwischen „Ich habe verstanden“ und „Ich handle in der nächsten Situation anders“ liegen mehrere Hürden. Fast jedes wirkungslose Feedback scheitert an einer dieser sieben Stellen. Vier davon liegen im Inhalt.

01

Zu abstrakt

„Du musst souveräner wirken“ benennt kein Verhalten. Die Person weiß nicht, was sie konkret tun oder lassen soll — und probiert im Zweifel gar nichts aus.

02

Zu persönlich

Eigenschaftszuschreibungen lenken die Aufmerksamkeit auf Identität und Selbstwert und weg von der Aufgabe. Genau der Mechanismus, den Kluger und DeNisi als Ursache für negative Effekte beschreiben.

03

Zu viel auf einmal

Fünf Kritikpunkte erzeugen Vollständigkeit, aber selten ein klares Übungsziel. Was gleichzeitig wichtig ist, wird einzeln unwichtig.

04

Zu spät

Wochen nach der Situation fehlen Kontext, Erinnerung und die unmittelbare Lernschleife. Die Diskussion dreht sich dann darum, was passiert ist — nicht darum, was daraus folgt.

MUSTER**Der gemeinsame Nenner**

Alle vier Bruchstellen haben dieselbe Ursache: Die Rückmeldung bleibt eine Aussage über die Vergangenheit, statt eine Anweisung für die nächste ähnliche Situation zu werden. Wenn du nach einem Gespräch nicht sagen kannst, was dein Gegenüber morgen anders macht, war es wahrscheinlich eine dieser vier.

Drei Bruchstellen im Ablauf

Die restlichen drei Bruchstellen liegen nicht im Inhalt, sondern im Ablauf. Sie entstehen, nachdem alles Richtige gesagt wurde — und sind deshalb besonders ärgerlich.

01

Einseitig

Der Sender erklärt die Wahrheit, ohne Wahrnehmung, Absicht oder Rahmenbedingungen der anderen Person zu kennen.

02

Keine Alternative

Es wird gesagt, was falsch war — nicht, welches Verhalten in einer ähnlichen Situation hilfreicher wäre.

03

Kein nächster Versuch

Das Gespräch endet mit Zustimmung. Ohne Gelegenheit, Probe und Follow-up bleibt es bei guter Absicht.

ÜBUNG

5 MINUTEN

Diagnose deines letzten Gesprächs

Denk an die letzte Rückmeldung, die du gegeben hast. Geh die sieben Bruchstellen durch und markiere die zwei, die am ehesten zutreffen. Formuliere danach einen Satz: Was hättest du konkret anders gesagt?

Zweiter Durchgang: Wiederhole das für eine Rückmeldung, die du selbst bekommen hast. Die Perspektive des Empfängers verschiebt das Ergebnis fast immer.

Was Feedback ist — und was nicht

Viele Gespräche werden unnötig weich oder unnötig hart, weil unterschiedliche Funktionen vermischt werden. Eine nicht verhandelbare Erwartung wird als Feedback verkleidet. Oder es wird bewertet, wo ein Lernsignal nötig wäre.

FORMAT	KERNFRAGE
Feedback	Was war beobachtbar, welche Wirkung hatte es, was soll beibehalten oder verändert werden?
Bewertung	Wie gut war die Leistung im Verhältnis zu einem vereinbarten Standard?
Anerkennung	Was schätze ich an Beitrag oder Einsatz — unabhängig von einem Lernziel?
Coaching	Wie entwickelt die Person selbst Optionen und Lösungen?
Instruktion	Was muss jetzt konkret getan werden? Keine Einladung zur Diskussion.
Konsequenz	Welche Grenze gilt und welche Folge tritt ein, wenn sie überschritten wird?

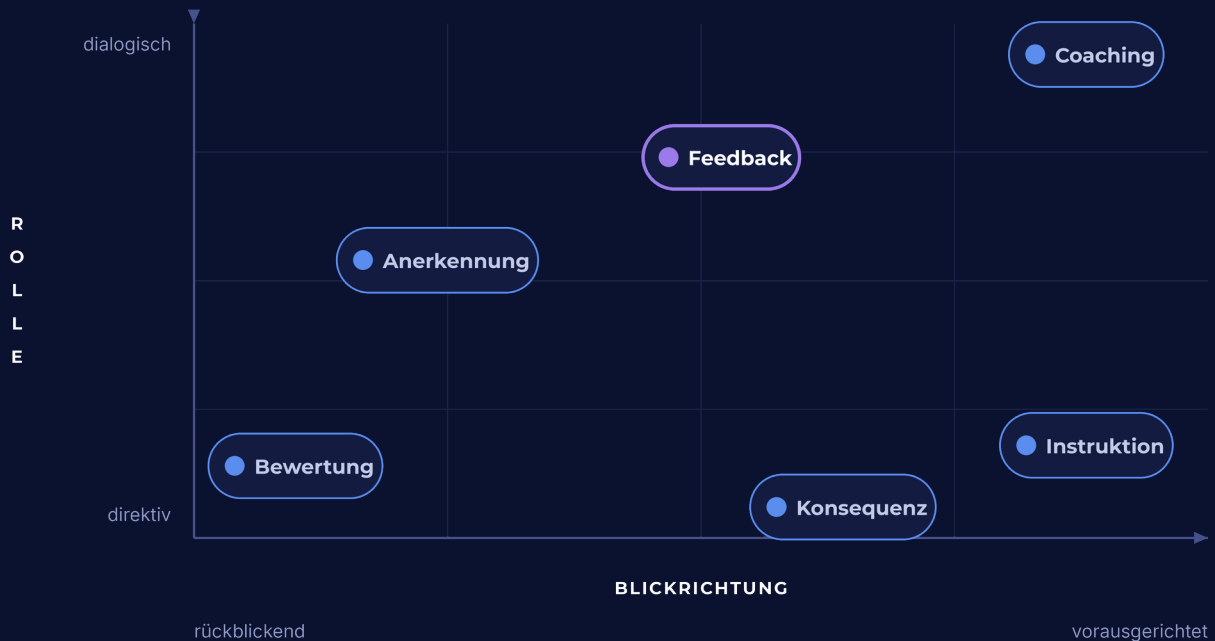
REFLEXION

Die Frage vor der Frage

Kläre für dich, welches dieser sechs Formate du gerade brauchst — und sag es dazu. Eine Erwartung, die als Feedback verkleidet wird, lädt zu einer Diskussion ein, die du gar nicht führen willst. Und eine Bewertung, die als Lernsignal auftritt, nimmt der Person die Chance, sich einzuordnen.

Die sechs Formate auf einen Blick

Zwei Fragen sortieren jedes Gespräch: Schaust du zurück oder nach vorn — und sagst du, was gilt, oder entwickelt ihr es gemeinsam?



Feedback liegt bewusst in der Mitte: rückblickend in den Daten, vorausgerichtet im Ergebnis, dialogisch in der Klärung. Wer es nach unten links zieht, macht daraus eine Bewertung — wer es nach unten rechts zieht, eine Anweisung. Beides ist legitim, nur eben etwas anderes: Eine Anweisung braucht keine Klärungsfrage, und eine Bewertung endet nicht mit einem nächsten Versuch.

Kläre den Auftrag, bevor du sprichst



Die Abgrenzung ist keine Theorie. Sie entscheidet, ob dein Gegenüber diskutieren darf oder nicht — und ob Widerspruch ein Beitrag oder ein Problem ist.

ÜBUNG

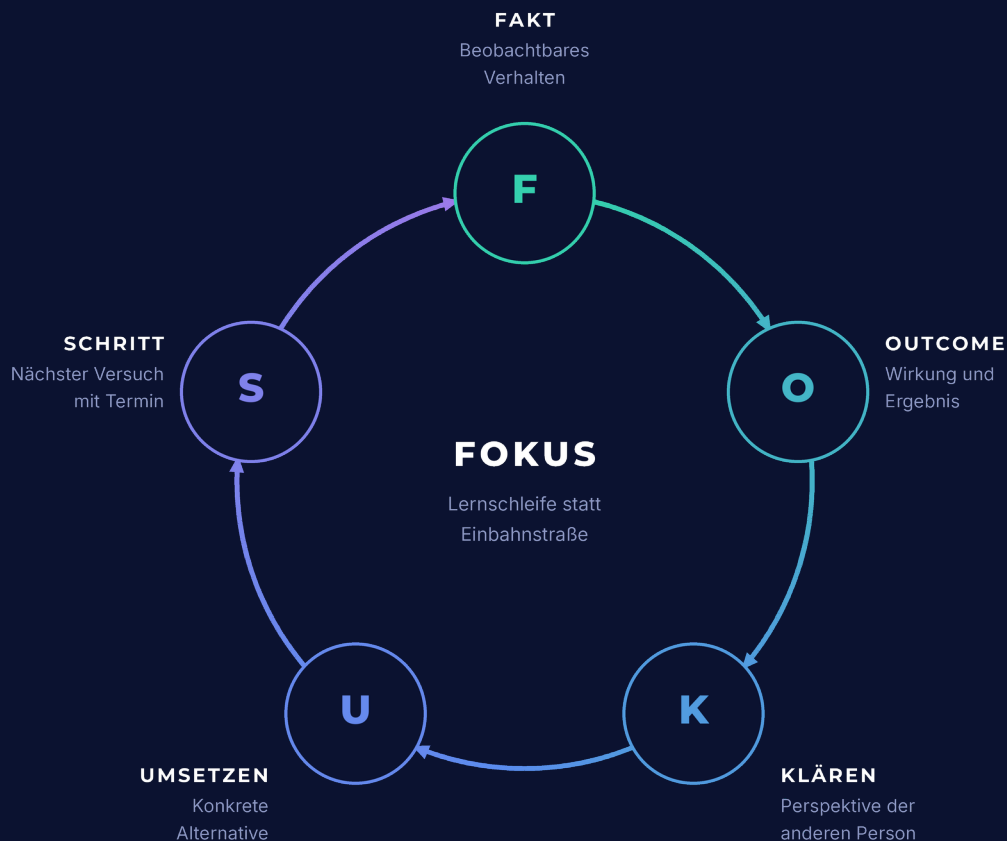
2 MINUTEN

Auftrag klären

Beantworte vor dem nächsten Gespräch eine einzige Frage: Soll die Person danach etwas **verstehen, lernen, wiederholen, verändern, entscheiden oder akzeptieren**? Sag die Antwort im ersten Satz laut — zum Beispiel: „Ich möchte dir eine Beobachtung schildern und mit dir eine Alternative für das nächste Mal finden.“ Das spart dir zehn Minuten Missverständnis.

FOKUS — fünf Schritte, ein nächster Versuch

FOKUS verbindet drei Anforderungen: konkrete Daten, dialogische Klärung und einen verhaltensnahen nächsten Versuch. Das Modell funktioniert für korrigierendes, entwickelndes und verstärkendes Feedback gleichermaßen.



FOKUS ist ein didaktisches Arbeitsmodell der Presence Academy, keine wissenschaftlich validierte Skala. Es bündelt robuste Prinzipien aus Feedbackforschung, Zielklarheit und Transferdesign in einer merkbaren Struktur.

Die fünf Schritte

F**FAKT**

Welche konkrete Situation und welches beobachtbare Verhalten meine ich?

O**OUTCOME**

Welche Wirkung oder welches Ergebnis hatte dieses Verhalten?

K**KLÄREN**

Wie sieht die andere Person Situation, Absicht und Wirkung?

U**UMSETZEN**

Welches konkrete Verhalten wäre künftig hilfreicher?

S**SCHRITT**

Wann wird es ausprobiert — und woran erkennen wir Fortschritt?

Der Kern

Die ersten beiden Schritte liefern Daten. Der dritte verhindert einen Monolog. Die letzten beiden machen aus einem Gespräch eine Lernschleife.

In Situation X habe ich Verhalten Y beobachtet. Das hatte Wirkung Z. Wie siehst du das? Für die nächste ähnliche Situation wäre Verhalten A hilfreich. Wann kannst du es konkret ausprobieren?

FOKUS in einem Satz

Der Satz oben ist keine Formel zum Auswendiglernen, sondern eine Prüfliste: Wenn einer der fünf Bausteine fehlt, merkst du es beim lauten Sprechen sofort.

F — Fakt: Was hätte die Kamera gesehen?

Der häufigste Fehler passiert im ersten Satz. Statt einer Beobachtung steht dort eine Interpretation — und ab da verhandelt ihr über Charaktereigenschaften statt über Verhalten.

— BEOBACHTUNG

Er hat bei zwei Fragen
die Zahlen nachgereicht.

— INTERPRETATION

Er war nicht
vorbereitet.

— BEWERTUNG

Das war
unprofessionell.

— ETIKETT

Er ist
unzuverlässig.

überprüfbar · veränderbar

nicht überprüfbar · nicht trainierbar

Der Kamera-Test ist simpel: Hätte eine neutrale Kamera oder ein Mikrofon aufgezeichnet, was du gleich sagen willst? Wörter wie **unprofessionell**, **unsicher**, **respektlos** oder **engagiert** bestehen diesen Test nicht. Sie sind Bewertungen und müssen in Beobachtungen übersetzt werden.

MERKSATZ

Der Test in einem Satz

Hätte eine Kamera es aufgezeichnet? Wenn ja, ist es eine Beobachtung. Wenn nein, ist es deine Schlussfolgerung — und die gehört in den nächsten Schritt, nicht in den ersten.

Vom Urteil zur Beobachtung

URTEIL

BEOBACHTBARE VERSION

„Du bist nicht präsent.“

Während der Diskussion hast du etwa zehn Minuten auf den Laptop geschaut und auf zwei direkte Fragen erst nach Wiederholung reagiert.

„Du bist defensiv.“

Auf die beiden Rückfragen hast du jeweils sofort erklärt, warum die Ursache außerhalb deines Bereichs lag.

„Du redest zu viel.“

Deine Antwort auf die Statusfrage dauerte knapp vier Minuten und enthielt drei Nebenthemen.

ÜBUNG

5 MINUTEN · 3 SÄTZE

Kamera-Test

- Notiere drei typische Feedbacksätze aus deinem Alltag.
- Unterstreiche jedes Wort, das eine Eigenschaft, Absicht oder Bewertung beschreibt.
- Frage: Was hätte eine Kamera tatsächlich aufgezeichnet?
- Formuliere neu: konkrete Situation plus sichtbares oder hörbares Verhalten.
- Lies beide Versionen laut. Welche ermöglicht eine konkrete Veränderung?

Erfolgskriterium: Die neue Formulierung enthält keine Charakterdiagnose und macht ein veränderbares Verhalten sichtbar.

O — Outcome: Welche Wirkung hatte das?

Eine Beobachtung allein ist nur eine Notiz. Erst die Wirkung erklärt, warum das Verhalten überhaupt relevant ist — und macht aus einer Vorliebe ein Argument.

SECHS WIRKUNGSEBENEN

- **Ergebnis** — was wurde erreicht oder verfehlt?
- **Zusammenarbeit** — was wurde leichter oder schwerer?
- **Risiko** — was blieb ungeprüft?
- **Zeit** — was musste wiederholt werden?
- **Kunde** — was kam beim Gegenüber an?
- **Eigene Wahrnehmung** — was hat es bei dir ausgelöst?

Wirkung ist kein Urteil

Besonders bei zwischenmenschlicher Wirkung ist die Ich-Perspektive sauberer als eine Behauptung über die Realität.

Statt: „Das war unprofessionell.“

Besser: „Bei mir kam an, dass die Entscheidung noch offen ist — danach blieben zwei Punkte ungeklärt.“

Gute Absicht schützt nicht vor ungünstiger Wirkung. Und eine ungünstige Wirkung beweist keine schlechte Absicht.

EIN SATZ, ZWEI VERSIONEN

Schwach: „Das hat die Stimmung im Team belastet.“

Stark: „Nach dem Termin haben mich zwei Kolleginnen gefragt, ob die Entscheidung noch offen ist — wir haben das Thema am nächsten Tag noch einmal aufgerollt.“

Wirkung sauber benennen

ÜBUNG

4 MINUTEN

Wirkung in einem Satz

Nimm deinen Fall aus der letzten Übung. Schreibe die Wirkung in genau einem Satz auf — ohne das Wort „man“ und ohne Verallgemeinerung.

Prüfe dann zwei Dinge: Ist die Wirkung **spezifisch** (nicht „das war nicht optimal“)? Und ist sie **zurechenbar** — hängt sie wirklich an dem beschriebenen Verhalten? Wenn du zweimal Ja sagst, hast du ein Argument statt einer Meinung.

ACHTUNG

Der häufigste Kurzschluss

Wirkung wird oft als objektive Wahrheit verkleidet: „Das kam bei allen schlecht an.“ Solche Sätze sind kaum überprüfbar und laden zum Gegenbeweis ein. Arbeite mit vermeintlichen Mehrheiten nur, wenn du sie wirklich belegen kannst — sonst gilt die Ich-Form.

Ergebniswirkung

„Zwei Annahmen sind unbestätigt in die Kalkulation gelaufen und mussten später korrigiert werden.“

Zusammenarbeit

„Danach hat niemand mehr nachgefragt — die offenen Punkte standen im Protokoll, aber nicht im Raum.“

Eigene Wahrnehmung

„Bei mir kam an, dass die Entscheidung schon gefallen war. Deshalb habe ich meinen Einwand zurückgehalten.“

K — Klären: Die andere Hälfte der Daten



Nach Beobachtung und Wirkung kommt nicht die Lösung, sondern die Frage. Die andere Person besitzt Informationen, die du nicht hast: Absicht, Kontext, Rahmenbedingungen, Vorgeschichte. Klären heißt nicht, das Feedback zurückzunehmen — es heißt, die Diagnose zu verbessern, bevor ihr eine Alternative vereinbart.

Die andere Person besitzt Informationen, die du nicht hast. Ein Gespräch, das diesen Schritt überspringt, produziert Zustimmung — aber selten Veränderung.

Erst zuhören, dann ergänzen

Wie hast du die Situation erlebt?

Öffnet die Wahrnehmung, ohne eine Rechtfertigung zu verlangen.

Was war dir in dem Moment wichtig?

Macht die Absicht sichtbar — und trennt sie von der Wirkung.

Was habe ich möglicherweise nicht gesehen?

Der ehrlichste Satz im Gespräch. Er kostet nichts und ändert alles.

ÜBUNG

5 MINUTEN

Selbstbild zuerst

Dreh die Reihenfolge um: Bevor du deine Rückmeldung gibst, fragst du nach der Selbsteinschätzung.

- „Was ist aus deiner Sicht gut gelaufen?“
- „Wo würdest du beim nächsten Mal selbst etwas anders machen?“
- „Worauf möchtest du von mir besonders Rückmeldung?“

Danach ergänzt du nur noch das, was für das Lernziel wirklich relevant ist. **Erfolgskriterium:** Die Person formuliert mindestens eine eigene Beobachtung, bevor deine Rückmeldung kommt.

Diese Struktur verhindert nicht jede Abwehr. Sie verschiebt das Gespräch aber von „Bewertung empfangen“ zu „gemeinsam diagnostizieren“ — und das ist der Unterschied zwischen Zustimmung und Beteiligung.

U — Umsetzen: Vom Etikett zum Zielverhalten

Viele Gespräche scheitern daran, dass die gewünschte Alternative genauso abstrakt ist wie die Kritik. **Mehr Ownership** ist keine Handlung. **Besser kommunizieren** auch nicht.

ABSTRAKTES ZIEL

BEOBACHTBARE ALTERNATIVE

souveräner

nach einer kritischen Frage zwei Sekunden pausieren, die Frage kurz spiegeln, dann antworten

proaktiver

ein Risiko mit Lösungsvorschlag melden, bevor die vereinbarte Frist gefährdet ist

strategischer

bei Vorschlägen zuerst Ziel, Wirkung und Trade-off nennen, bevor Details folgen

empathischer

vor der eigenen Lösung mindestens eine Frage zur Perspektive des Gegenübers stellen

ÜBUNG

5 BIS 7 MINUTEN

Vom Etikett zum Zielverhalten

- Schreibe ein typisches Entwicklungswort auf: souveräner, strategischer, empathischer, proaktiver, klarer.
- Vervollständige: „Wenn die Person dieses Zielverhalten zeigt, würde ich konkret sehen oder hören, dass ...“
- Formuliere maximal zwei sichtbare Handlungen und wähle eine aus.

S — Schritt: Der nächste Versuch

Dieser Schritt entscheidet, ob aus einem guten Gespräch eine Verhaltensänderung wird. Die Meta-Analyse von Gollwitzer und Sheeran (2006) zeigt, dass Wenn-dann-Pläne die Umsetzung von Zielen spürbar unterstützen: Ein Vorsatz wird an einen konkreten Auslöser gekoppelt, statt auf Erinnerung zu hoffen.

DREI BEISPIELE

Wenn ich merke, dass ich eine Antwort länger als eine Minute erkläre, dann stoppe ich und fasse meinen Kernpunkt in einem Satz zusammen.

Wenn ich in einem Review kritisches Feedback bekomme, dann stelle ich zuerst eine Klärungsfrage, bevor ich meine Sicht erkläre.

Wenn ich ein Risiko erkenne, das unseren Termin gefährdet, dann informiere ich die Projektleitung noch am selben Arbeitstag — mit Risiko und Vorschlag.

ÜBUNG

3 MINUTEN

Dein Wenn-dann-Plan

Formuliere einen Plan mit einem Auslöser, der in deiner Arbeitswoche tatsächlich auftritt. Kläre vier Punkte: Wann tritt eine ähnliche Situation auf? Was genau probierst du aus? Wer beobachtet? Wann folgt eine kurze Auswertung?

Die 60-Sekunden-Probe

Das Modell nützt dir nichts, wenn du es nur verstehst. Diese Übung bringt FOKUS in deinen Mund — laut, kurz und mit einem echten Fall.

DIE VORLAGE

- **Fakt:** „In ... habe ich beobachtet, dass ...“
- **Outcome:** „Das hatte folgende Wirkung ...“
- **Klären:** „Wie hast du das erlebt? Was war dir wichtig?“
- **Umsetzen:** „Für die nächste ähnliche Situation wäre hilfreich, wenn ...“
- **Schritt:** „Wann kannst du das als Nächstes ausprobieren?“

Die Schleife

Runde 1: spontan formulieren und laut sprechen.

Streichen: alles, was weder für das Verstehen noch für den nächsten Versuch nötig ist.

Runde 2: erneut sprechen — in maximal 60 Sekunden.

Prüfen: Ist der Kern nach 20 Sekunden erkennbar? Gibt es eine echte Frage? Ist die Alternative sichtbar?

WAS IN RUNDE ZWEI MEISTENS VERSCHWINDET

VORLAUF

Einleitungen wie „Ich wollte schon länger mal ...“ kosten Zeit und senken die Klarheit.

ABSICHERUNG

Relativierungen wie „vielleicht“ oder „ein bisschen“ machen aus Daten eine Andeutung.

BEISPIEL-KETTEN

Drei Belege für denselben Punkt sind kein Beweis, sondern eine Verteidigungsrede.

Sprich es laut aus

ÜBUNG

7 MINUTEN · 2 RUNDEN

60 Sekunden FOKUS

Wähle einen realen Fall. Schreibe je einen Satz für F, O, K, U und S. Sprich das Feedback anschließend laut — mit Stoppuhr.

Nimm dich beim zweiten Durchgang auf und höre dir die Aufnahme einmal an. Fast immer verschwinden dabei zwei Drittel der Füllwörter von selbst — und der Kern rückt nach vorn.

TRANSFERREGEL

Transferregel

Ein kurzes Feedback ist nicht automatisch gutes Feedback. Die 60-Sekunden-Grenze zwingt nur zur Priorisierung — sie ersetzt kein Gespräch. Bei komplexen Themen darf das, was nach der Probe folgt, deutlich länger dauern. Der Sinn der Grenze liegt darin, dass dein Gegenüber nach 20 Sekunden weiß, worum es geht.

Woran du merkst, dass es sitzt

Dein Gegenüber wiederholt die Alternative in eigenen Worten — ohne dass du nachfragen musst.

Woran du merkst, dass es nicht sitzt

Das Gespräch dreht sich weiter um die Vergangenheit: wer was wann gesagt hat und warum das so kommen musste.

Ein Gespräch, ein Verhaltensziel



01

Hebel

Welches Verhalten hat den größten Einfluss auf Ergebnis, Zusammenarbeit oder Entwicklung?

02

Beeinflussbarkeit

Welches Verhalten kann die Person realistisch verändern?

03

Zeitpunkt

Welches Signal ist gerade jetzt relevant, weil bald eine passende Situation kommt?

Das eine Signal mit dem größten Hebel

Das wichtigste Feedback ist nicht alles, was wahr sein könnte. Vollständigkeit fühlt sich gründlich an — und verwässert die Priorität.

ÜBUNG

3 BIS 5 MINUTEN

Ein Feedback, eine Veränderung

Schreibe alle Punkte auf, die du zu einer Leistung oder Situation zurückmelden könntest — ohne Filter. Wähle danach mit den drei Fragen von der vorigen Seite genau einen Punkt aus.

Die übrigen Notizen wirfst du nicht weg: Sie sind Material für spätere Lernschleifen, nicht für dieses Gespräch.

MERKSATZ

Die Regel dahinter

Ein klar priorisiertes Verhalten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass tatsächlich geübt wird — und senkt die Wahrscheinlichkeit, dass sich dein Gegenüber verteidigen muss. Notiere den Rest mit Datum und prüfe ihn in vierzehn Tagen erneut. Erfahrungsgemäß erledigt sich ein Teil der Liste von selbst, sobald sich das priorisierte Verhalten verändert hat.

Sofort wiederholen statt lange erklären

Bei kommunikativen Fähigkeiten ist eine unmittelbare Wiederholung wirkungsvoller als jede weitere Erklärung. Die Person erlebt, wie sich die Alternative anfühlt, statt nur über sie zu sprechen.



Der Abstand zwischen Rückmeldung und Verhalten ist der eigentliche Hebel. Je kürzer er ist, desto eher entsteht eine neue Gewohnheit statt einer neuen Einsicht.

REFLEXION

Warum die Reihenfolge zählt

Die meisten Gespräche enden nach Schritt zwei. Genau dort entsteht aber erst die Absicht — noch keine Fähigkeit. Wer die Schleife bis Schritt vier führt, hat am Ende des Gesprächs bereits einmal erlebt, wie sich das neue Verhalten anfühlt. Das ist der Unterschied zwischen „verstanden“ und „gekonnt“.

Der sofortige nächste Versuch

Beispiel aus einem Statusmeeting

Feedback: „Deine Antwort beginnt mit vier Kontextinformationen. Dadurch ist die Entscheidung erst spät erkennbar.“

Alternative: „Beginne mit der Empfehlung in einem Satz und nenne danach maximal zwei Gründe.“

Sofort: dieselbe Frage noch einmal beantworten — ohne Zwischendiskussion.

ÜBUNG

5 BIS 10 MINUTEN

Probe in fünf Schritten

- Feedback in einem Satz: Was genau soll anders werden?
- Alternative in einem Satz definieren.
- Dieselbe Aufgabe sofort mit der Alternative wiederholen.
- Beobachter nennt nur: Was war jetzt anders? Was sollte bleiben?
- Optional eine zweite Runde — erst wiederholen, dann bewerten.

Wenn du allein übst: nimm beide Versionen auf und vergleiche sie. **Der Vergleich ist die Übung**, nicht die Analyse.

Diese Probe kostet zwei Minuten und ersetzt zwanzig Minuten Erklärung. Sie funktioniert auch dann, wenn ihr euch über die Ursache nicht einig seid.

Annehmen heißt untersuchen, nicht zustimmen

Defensivität ist kein Charakterfehler. Sie ist eine normale Reaktion auf eine mögliche Bedrohung von Kompetenz, Status, Zugehörigkeit oder Fairness. Trainierbar ist nicht das Gefühl — trainierbar ist die Reaktion dazwischen.

01 · Stopp

Zwei Atemzüge.
Keine
Rechtfertigung im
ersten Satz.

02 · Klären

„Kannst du mir eine
konkrete Situation
nennen?“

03 · Spiegeln

„Wenn ich dich
richtig verstehe,
war vor allem ...
problematisch.“

04 · Prüfen

„Was davon möchte
ich testen oder
genauer
beobachten?“

ÜBUNG

5 MINUTEN

Die 1-Prozent-Wahrheit

Nimm eine Rückmeldung, die du für überzogen hältst. Frage dich: **Angenommen, 90 Prozent davon sind unzutreffend — welche 10 Prozent könnten trotzdem eine nützliche Information enthalten?**
Schreibe diese 10 Prozent als einen Satz auf und entscheide, ob du sie testen willst.

Das ist kein Aufruf zur Selbstabwertung, sondern ein Schutz gegen die reflexhafte Totalablehnung. Sie kostet dich nämlich genau die Information, die du sonst nirgends bekommst.

Verstehen ist nicht dasselbe wie zustimmen



Feedback annehmen bedeutet nicht, jede Aussage für richtig zu halten. Bei falschen Tatsachen, diskriminierenden Zuschreibungen oder unklaren Standards ist begründeter Widerspruch legitim. Trainiert wird nur die Reihenfolge: erst verstehen, dann entscheiden. Nicht empfehlenswert sind starre Dankbarkeitsrituale, die jede Kritik sofort positiv umdeuten — und „nicht rechtfertigen“ als absolute Regel. Kontext kann sachlich wichtig sein.

GRENZE

Wann Widerspruch angebracht ist

- Die genannten Tatsachen stimmen nachweislich nicht.
- Die Zuschreibung betrifft Herkunft, Geschlecht oder Persönlichkeit statt Verhalten.
- Der Standard wurde nie vereinbart oder gilt für andere sichtbar nicht.
- Das gewünschte Verhalten liegt außerhalb deines Handlungsraums.

Bessere Fragen, bessere Rückmeldung

Breite Fragen produzieren breite Antworten. „Hast du Feedback für mich?“ liefert fast immer Höflichkeit. Enge Fragen zu einer konkreten Aufgabe liefern Daten.

Bei [Situation] möchte ich [Ziel] verbessern. Was ist eine Sache, die ich beim nächsten Mal konkret anders — oder wieder genauso — machen sollte?

DREI VARIANTEN

- „Bei meinen Updates möchte ich schneller auf den Punkt kommen. Wo habe ich heute unnötig Kontext aufgebaut?“
- „Ich möchte in kritischen Diskussionen besser zuhören. An welcher Stelle bin ich heute zu früh mit meiner Lösung eingestiegen?“
- „Was war in meiner Präsentation heute eine Sache, die ich unbedingt beibehalten sollte?“

ÜBUNG

3 MINUTEN VORBEREITUNG

Deine Feedback-Frage

Formuliere eine Frage nach der Formel oben — für einen Termin, der in den nächsten sieben Tagen stattfindet. Nenne Situation und Ziel und bitte um **genau eine** Sache. Stelle die Frage direkt nach der Situation, nicht Tage später.

Mehr fragen reicht nicht



Die Forschung zum Feedback-Suchen ist gemischt: Anseel und Kolleginnen (2015) finden nur einen kleinen Zusammenhang zwischen Feedback-Suche und Leistung, spätere Analysen berichten stärkere Effekte. Die praktische Konsequenz ist eindeutig — es kommt auf die Qualität der Frage, die Glaubwürdigkeit der Quelle und die anschließende Umsetzung an. Gutes Feedback-Suchen reduziert den Interpretationsspielraum des Gegenübers.

Die Qualität der Frage bestimmt die Qualität der Information. Wer breit fragt, bekommt Höflichkeit — wer eng fragt, bekommt Daten.

Lob ist keine Information

„Stark gemacht“ fühlt sich gut an und hinterlässt nichts. Positives Feedback ist erst dann lernwirksam, wenn klar wird, welches Verhalten wiederholt werden soll.

01

Welche konkrete Handlung war hilfreich?

Nicht das Ergebnis loben, sondern das Verhalten, das dazu geführt hat.

02

Welche Wirkung hatte sie?

Der Zusammenhang zwischen Handlung und Effekt macht das Verhalten wiederholbar.

03

Wann soll sie bewusst wiederholt werden?

Benenne den Situationstyp, nicht nur den Einzelfall.

Aus einem Satz werden drei

Statt: „Super moderiert.“

Besser: „Als die Diskussion festhing, hast du die beiden Positionen neutral zusammengefasst und dann nach dem Entscheidungskriterium gefragt. Dadurch sind wir aus der Wiederholung in eine Entscheidung gekommen. Genau diese Unterbrechung des Musters solltest du in ähnlichen Meetings wieder nutzen.“

ÜBUNG

4 MINUTEN

Lob übersetzen

Nimm ein typisches Lob aus den letzten Tagen, ergänze die drei Informationen und sprich den neuen Satz laut. Dauert er länger als 30 Sekunden, streiche das Ergebnis — und behalte das Verhalten.

Wer definiert den Standard?

Feedback findet nicht in einem neutralen Raum statt. Gerade bei Kommunikation, Auftreten und Zusammenarbeit transportieren Bewertungen leicht implizite Normen — ohne dass es dem Feedbackgeber bewusst ist.

VIER FAIRNESS-PRÜFUNGEN

- **Standard:** Ist die Erwartung vorab bekannt und für die Rolle relevant?
- **Evidenz:** Gibt es konkrete Beispiele statt allgemeiner Eindrücke?
- **Konsistenz:** Würde dasselbe Verhalten bei einer anderen Person ähnlich bewertet?
- **Handlungsraum:** Kann die Person das gewünschte Verhalten realistisch beeinflussen?

DREI KALIBRIERUNGEN

- **Muster:** Ist das Verhalten mehrfach aufgetreten oder nur einmal?
- **Standard:** Gegen welches vereinbarte Ergebnis wird bewertet?
- **Perspektive:** Gibt es weitere Beobachter oder Daten, die die Wahrnehmung stützen oder relativieren?

GRENZE

Die Grenze des Feedback-Ansatzes

Wenn Ursachen in Ressourcenmangel, widersprüchlichen Zielen, unklaren Prozessen oder dysfunktionalen Anreizen liegen, darf die Organisation das Problem nicht über individuelles Feedback privatisieren. Nicht jedes Leistungsproblem ist ein Kommunikationsproblem.

Hohe Sicherheit und hohe Standards



Edmondson (1999) verbindet psychologische Sicherheit mit Lernverhalten: Fragen stellen, Hilfe suchen, Fehler ansprechen, experimentieren. Für Feedbackkultur ist das zentral — aber psychologische Sicherheit ist nicht dasselbe wie Konfliktvermeidung. Beides kann gleichzeitig bestehen: der Anspruch an das Ergebnis und die Sicherheit, darüber offen zu sprechen. Kultur entsteht dabei nicht aus Werteplakaten, sondern aus wiederholten Mikropraktiken und glaubwürdigen Reaktionen.

Nicht Werteposter verändern Kultur, sondern Routinen: konkrete Fragen, sichtbare Lernversuche und Führungskräfte, die eigene Rückmeldung annehmen und verarbeiten.

Was häufig nicht funktioniert

Einige beliebte Praktiken überleben, weil sie sich gut anfühlen — nicht, weil sie Verhalten verändern. Diese Tabelle ist eine schnelle Selbstprüfung für das nächste Gespräch.

MUSTER	WARUM ES KIPPT — UND WAS STATTDESSEN TRÄGT
Feedback-Sandwich	Das Gegenüber wartet auf die Kritik, das Lob verliert seinen Wert. Besser: beides eigenständig und konkret.
Immer / nie	Lädt zum Gegenbeweis ein statt zum Lernen. Besser: konkrete Situationen und Muster mit Beispielen.
Persönlichkeitslabel	Erzeugt Identitätsdebatten und wenig Handlungswissen. Besser: Beobachtung, Wirkung, Zielverhalten.
Zu viele Punkte	Überlastet und verwässert die Priorität. Besser: eine primäre Veränderung pro Lernschleife.
Nur Defizite	Wirksames Verhalten bleibt unsichtbar und wird nicht wiederholt. Besser: verstärkendes Feedback als präzise Lerninformation.
Kritik per Nachricht	Ton, Klärung und Reaktion fehlen. Besser: synchron sprechen, wenn Bedeutung und Beziehung hoch sind.
360 Grad ohne Transfer	Viele Daten, wenig Verhalten. Besser: ein bis zwei Themen wählen, experimentieren, Follow-up sichern.

Kein Satzschema verhindert Defensivität zuverlässig. Auch bekannte Frameworks sind nützliche Strukturen, aber kein Beleg dafür, dass jede Anwendung die Leistung verbessert. Was trägt, sind Daten, Dialog und ein nächster Versuch.

KI als Übungspartner

Generative KI ist ein guter Simulator und ein schlechter Richter. Sie kennt weder die reale Beziehung noch die Machtlage noch die Vorgeschichte — aber sie ist jederzeit verfügbar, geduldig und widerspricht auf Wunsch.

FORMULIERUNGS-CHECK

Personurteile markieren und in beobachtbare Sprache übersetzen lassen.

ROLLENSPIEL

Einen defensiven, sachlichen oder emotionalen Empfänger simulieren.

GEGENPERSPEKTIVE

Alternative Erklärungen für eine beobachtete Situation entwickeln.

TRANSFER-COACH

Aus einem Lernziel Wenn-dann-Pläne und Übungssituationen ableiten.

ÜBUNG

10 MINUTEN · 6 BIS 8 WECHSEL

Rollenspiel-Prompt

„Du spielst eine erfahrene Projektleiterin, der ich kritisches Feedback geben muss. Reagiere realistisch und nicht künstlich kooperativ. Starte moderat defensiv. Antworte jeweils nur auf meinen letzten Satz. Wenn meine Aussagen unklar, pauschal oder persönlich wertend sind, frage nach Beispielen. Nach sechs bis acht Wechseln beendest du die Rolle und gibst mir Rückmeldung zu: 1. Beobachtbarkeit, 2. Klarheit der Wirkung, 3. Qualität meiner Fragen, 4. konkreter nächster Schritt.“

Der entscheidende Teil des Prompts ist der letzte Satz. Ohne klare Auswertungskriterien antwortet ein Modell freundlich und unbrauchbar — mit ihnen bekommst du eine Einschätzung, an der du arbeiten kannst.

Was KI nicht ersetzt

- Keine vertraulichen Personen- oder Unternehmensdaten in externe Systeme eingeben.
- KI erzeugt sozial plausible, aber gelegentlich falsche Interpretationen.
- KI-Aussagen über Persönlichkeit, Potenzial oder Eignung sind keine Diagnose.

REFLEXION

Simulation ist keine Beobachtung

Ein Modell kennt weder die Vorgeschichte zwischen euch noch die Machtlage im Raum noch das, was gestern im Flur besprochen wurde. Es simuliert Reaktionen, es beobachtet nicht. Nutze KI für die Probe — und einen Menschen für die Beobachtung. Beides zusammen ist deutlich stärker als jedes von beiden allein.

Wir trainieren Menschen. Und keine Situationen.

NEOP-Leitsatz

Wofür KI taugt

Formulierungen schärfen, Rollen simulieren, Gegenargumente sammeln, Wenn-dann-Pläne ableiten. Alles, was du beliebig oft wiederholen willst.

Wofür sie nicht taugt

Beurteilen, ob dein Eindruck stimmt. Dafür braucht es jemanden, der in der Situation war — und danach zwei Sätze dazu sagt.

Vierzehn Tage, die den Unterschied machen

Verhaltensänderung braucht Wiederholung, nicht Erkenntnis. Dieser Pfad ist bewusst schlank — zusammen keine zwei Stunden über zwei Wochen.



MESSPRINZIP

Wie du Fortschritt misst

Frag nicht: „Hast du das Feedback umgesetzt?“ Frag: „In wie vielen relevanten Situationen hast du das vereinbarte Verhalten ausprobiert — und was ist dabei passiert?“ Die erste Frage erzeugt eine Antwort. Die zweite erzeugt Daten.

Zusammen sind das rund 60 Minuten über vierzehn Tage. Entscheidend ist nicht die Dauer, sondern dass jede Einheit an einer realen Situation hängt.

Damit es nicht beim Vorsatz bleibt



Der Pfad funktioniert am besten, wenn eine zweite Person davon weiß. Nicht als Kontrolle, sondern als Beobachterin: jemand, der in der relevanten Situation dabei ist und dir danach in zwei Sätzen sagt, was anders war. Das ersetzt jede Selbsteinschätzung — und macht aus einem privaten Vorsatz eine gemeinsame Lernschleife.

VORLAGE

Die Bitte, die dafür reicht

„Ich probiere in den nächsten zwei Wochen etwas aus: Ich stelle bei kritischen Fragen erst eine Klärungsfrage, bevor ich antworte. Sagst du mir nach dem Termin am Donnerstag in zwei Sätzen, was du beobachtet hast?“ Mehr braucht es nicht — und mehr bekommst du erfahrungsgemäß auch nicht verlässlich.

Deine Feedback-Checkliste

Vier Blöcke, sechzehn Punkte. Geh sie einmal vor deinem nächsten Gespräch durch — und ein zweites Mal nach vierzehn Tagen.

Vorbereitung

- ☐ Ich weiß, ob es um Verstehen, Lernen, Verändern oder Entscheiden geht.
- ☐ Ich habe eine konkrete Situation — nicht nur einen Gesamteindruck.
- ☐ Ich kenne den Standard, gegen den ich bewerte.
- ☐ Ich habe ein einziges priorisiertes Verhaltensziel.

Im Gespräch

- ☐ Mein erster Satz beschreibt Verhalten, keine Eigenschaft.
- ☐ Ich benenne die Wirkung spezifisch und in der Ich-Form.
- ☐ Ich stelle mindestens eine echte Klärungsfrage.
- ☐ Ich lasse die Selbsteinschätzung zuerst zu Wort kommen.

Abschluss

- ☐ Wir haben eine beobachtbare Alternative vereinbart.
- ☐ Es gibt einen konkreten nächsten Versuch mit Termin.
- ☐ Wir wissen, woran wir Fortschritt erkennen.
- ☐ Ein kurzes Follow-up steht fest.

Meine eigene Seite

- ☐ Ich frage gezielt nach einer Sache statt allgemein nach Feedback.
- ☐ Ich verzögere die Rechtfertigung um zwei Atemzüge.
- ☐ Ich prüfe Kritik, bevor ich ihr zustimme oder widerspreche.
- ☐ Ich sage sichtbar, was ich mit einer Rückmeldung gemacht habe.

Was wirklich zählt

Feedback verändert Verhalten nicht, weil es ausgesprochen wurde. Es verändert Verhalten, wenn Menschen wissen, was konkret gemeint ist, was sie stattdessen tun können — und wann sie es als Nächstes ausprobieren.

01

Ich beschreibe Situationen und Verhalten

statt Eigenschaften. Verhalten kann geübt werden, Etiketten nicht.

02

Ich übersetze Rückmeldung in genau ein Zielverhalten

und einen nächsten Versuch mit Datum.

03

Ich kann Feedback geben, annehmen und gezielt suchen

ohne Zustimmung mit Lernen zu verwechseln.

Morgen

Eine Rückmeldung geben,
die mit einer Situation
beginnt und mit einem
Termin endet.

Diese Woche

Eine gezielte Frage stellen
— zu einer Aufgabe, nicht
zu deiner Person.

In vierzehn Tagen

Prüfen, welche zwei
Verhaltensweisen jetzt
sichtbar anders sind.

Ich wirke, weil ich präsent bin — nicht, weil ich perfekt bin.

Leitsatz aus unseren Programmen

Worauf dieses Paper aufbaut

Die folgende Auswahl ist keine vollständige Literaturübersicht, sondern die Grundlage der zentralen Aussagen. Praxisframeworks sind bewusst von empirischer Evidenz getrennt.

QUELLE	RELEVANZ
Kluger & DeNisi (1996)	Psychological Bulletin · Meta-Analyse: durchschnittlich positiver Effekt, mehr als ein Drittel der Interventionen mit negativer Wirkung.
Hattie & Timperley (2007)	Review of Educational Research · Feedbackebenen, Zielklarheit, nächster Schritt.
Shute (2008)	Review of Educational Research · spezifische, unterstützende und nutzbare formative Rückmeldung.
Edmondson (1999)	Administrative Science Quarterly · psychologische Sicherheit und Lernverhalten in Teams.
Gollwitzer & Sheeran (2006)	Advances in Experimental Social Psychology · Implementierungsintentionen und Zielerreichung.
Anseel et al. (2015)	Journal of Management · Meta-Analyse zum Feedback-Seeking.
CIPD (2022)	Performance feedback: an evidence review · praxisnahe Evidenzübersicht.

Populäre Praxisbegriffe wie das Feedback-Sandwich, Feedforward oder radikale Ehrlichkeit sind in dieser Auswahl bewusst nicht enthalten: Ihre Verbreitung ist kein Nachweis einer einheitlichen Evidenzbasis für alle Kontexte.

Wirkung mit System

New Era of Presence trainiert Fach- und Führungskräfte in dem, was in entscheidenden Momenten zählt: Präsenz, Klarheit und Wirkung. Nicht als Technikkatalog, sondern als System, das unter Druck trägt.

Gegründet von Tim Christopher Gasse — ehemaliger Journalist und Moderator, heute leitender Coach. Aus dieser Herkunft stammt die Arbeitsweise: konkrete Beobachtung, ehrliche Rückmeldung, sofortige Wiederholung.



Tim Christopher Gasse

Gründer & leitender Coach

BEOBSACHTUNG

Wir arbeiten mit Video, Live-Feedback und konkreten Situationen aus deinem Alltag.

WIEDERHOLUNG

Jede Rückmeldung endet mit einer Probe — nicht mit einer Erklärung.

TRANSFER

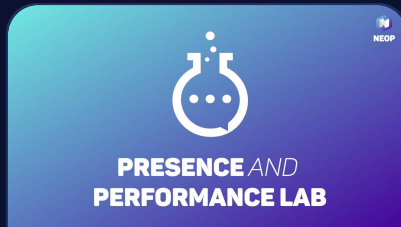
Die Presence Academy begleitet zwischen den Terminen mit Aufgaben und kurzen Lernschleifen.

Presence Academy

Die E-Learning-Plattform begleitet alle Programme zwischen den Terminen: kurze Lerneinheiten, Übungsvorlagen, Videoanalysen und Arbeitsmaterialien wie dieses Paper. So bleibt zwischen zwei Trainingstagen nicht nur die Erinnerung — sondern eine Struktur, in der du weiterübst.

Wenn du weitergehen willst

Drei Wege, dieselbe Systematik. Feedback ist in allen dreien das Werkzeug, mit dem Veränderung sichtbar wird.



Presence & Performance Lab

Wirkung mit System

Das Fundament: Präsenz, Struktur und Auftritt unter realen Bedingungen — mit Videoanalyse und direkter Rückmeldung.

presence-performance-lab.de



Speaking Leaders

Executive Presence
Mentoring

Für Führungskräfte, die in Gremien, auf Bühnen und in kritischen Gesprächen verlässlich wirken wollen.

speaking-leaders.de



The New Speaker Code

Inhouse Speaker-
Ausbildung

Für Teams und Organisationen, die eine gemeinsame Sprache für Wirkung und Feedback aufbauen wollen.

thenewspeakercode.de

ORIENTIERUNG

Was zu dir passt

Eigenes Auftreten festigen — **Lab**. Auf Führungsebene wirken, mit wenig Zeit — **Speaking Leaders**. Ein ganzes Team auf dieselbe Systematik bringen — **The New Speaker Code**.

Erstgespräch buchen

Sprechen wir darüber

Bring ein konkretes Gespräch mit, das dir bevorsteht. Wir hören zu, geben dir eine ehrliche Einschätzung — und sagen dir auch, wenn kein Programm passt.



Malena Gahr

Geschäftsführung



Natalie Bertram

Ansprechpartnerin

Kostenfreies Erstgespräch

20 Minuten, unverbindlich. Wir sortieren mit dir, welches Verhalten den größten Hebel hat — und welcher der drei Wege dazu passt.

Erstgespräch buchen

Telefon

0800 / 88 111 80

E-Mail

info@neop-consulting.de

Web

neweraofpresence.de

Presence & Performance Lab · Speaking Leaders · The New Speaker Code · Presence Academy