

Das Wissen

## **„So nicht!“ – Wie Feedback konstruktiv gelingt**

Von Sofie Czilwik

Sendung vom: Montag, 4. Mai 2026, 8:30 Uhr

Redaktion: Vera Kern

Regie: Günter Maurer

Produktion: SWR 2026

**Gutes Feedback kann Menschen sowohl im Beruf als auch im Privatleben weiterbringen. Doch wie gelingt Feedback und wie nimmt man Kritik an? Zwischen wohlwollender Kritik und Kumpelei kann es ein schmaler Grat sein.**

Das Wissen können Sie auch im **Webradio** unter [swrkultur.de](https://www.swr.de/swrkultur.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR Kultur App** hören – oder als **Podcast** nachhören:

<https://www.swr.de/swrkultur/programm/podcast-swr-das-wissen-102.html>

---

### **Bitte beachten Sie:**

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

---

### **Die SWR Kultur App für Android und iOS**

Hören Sie das Programm von SWR Kultur, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR Kultur App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...

Kostenlos herunterladen: <https://www.swr.de/swrkultur/swrkultur-radioapp-100.html>

## **Musikakzent**

### **Sprecher:**

Es gibt positives Feedback, negatives Feedback, konstruktives Feedback und Feedback, das einen niedermacht.

### **O-Ton 01 Stephan Pfob, Kommunikationsexperte, Coach Berlin Alley**

#### **Beratungsfirma:**

Und wir sehen halt, dass Teams und Unternehmen, die diese psychologische Sicherheit haben, einfach besser arbeiten. Und das zeigt sich dann häufig negativ daran, dass Leute sagen, oh, ich weiß nicht, wie ich Feedback nach oben geben soll. Ich weiß nicht, was passiert, wenn ich das sage, vielleicht ist das schlecht für meinen Job.

### **Sprecher:**

Deshalb geben wir manchmal gar keine oder ausschließlich wohlwollende Rückmeldungen, um sich mit jemandem gutzustellen oder die gute Stimmung nicht zu zerstören.

### **O-Ton 02 Hannah Klenk, Klientin in Berlin Alley:**

Kritisches Feedback geben ist natürlich, ja, ist wirklich eine Königsdisziplin und was ganz oft gemacht wird, ist Vermeidung von Feedback geben oder dass die Dinge beschönigt werden.

### **Sprecher:**

Denn eine gute Feedbackkultur sagt immer auch etwas über die Beziehungen der Menschen zueinander aus.

### **O-Ton 03 Christina Heinze, Leiterin Bildungszentrum für Gesundheitsberufe, Magdeburg:**

Ich sehe Feedback auch nie als Einbahnstraße.

### **Ansage:**

„So nicht!“ – Wie Feedback konstruktiv gelingt. Von Sofie Czilwik (Aussprache: Tschillwikk).

### **Sprecher:**

Feedback geben oder bekommen ist Teil unseres Alltags, doch es ist kompliziert. Im Restaurant ist es vielen zum Beispiel unangenehm, der Bedienung auf die Frage ob es schmeckt eine ehrliche Antwort zu geben. Bekommen wir bei der Arbeit von der Chefin ein Feedback nach der sogenannten Sandwich-Methode, bleibt oft das Negative hängen. Bei dieser klassischen Feedbackregel wird Kritik in Lob gebettet, sodass sie nicht allzu schmerzhaft klingt. Oft klappt Feedback, immer wieder geht es jedoch schief: Eine Rückmeldung wirkt schnell verletzend oder das Gesagte verpufft und kommt nicht an. Wann und wie gelingt also Feedback?

### **Atmo 01 Abholen: Straßengeräusche, Autos, Hallo, im Auto**

**Sprecher:**

Am Bahnhof in Magdeburg-Neustadt wartet Christina Heinze neben ihrem schwarzen Polo. Heinze leitet das Bildungszentrum für Gesundheitsberufe Magdeburg, eine Ausbildungsstätte für angehende Pflegerinnen und Pfleger mit fast 50 Mitarbeitenden und 460 Schülerinnen und Schülern. Das Halbjahr ist vorbei, heute werden die Zeugnisse vergeben.

**Atmo 02 Wasser: Christina Heinze: Wasser nehmen Sie bestimmt auch, oder? Getränke werden eingeschenkt, Klappern auf dem Tisch, glucksen****Sprecher:**

Wir treffen uns, um über die offenbar gute Feedbackkultur hier zu sprechen. Denn die Landesregierung von Sachsen-Anhalt hat das Unternehmen mehrfach als beliebten Arbeitgeber in der Region ausgezeichnet (1). Die Mitarbeitenden hatten das Bildungszentrum besonders gut bewertet.

In Heinzes Büro hängt ein Porträt von ihr, das ihre Mitarbeitenden selbst gemalt haben. Es wirkt etwas abstrakt, da jeder einen kleinen Teil ihres Gesichts gemalt hat – ein Gesamtkunstwerk. Dennoch erkennt man sie sofort. Man merkt: Das Arbeitsklima im Bildungszentrum ist angenehm und das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Leitung gut.

**O-Ton 04 Christina Heinze:**

„Ja, das stimmt (lacht). Ja, auf jeden Fall. Ich würde sogar sagen ausnahmslos.“

**Sprecher:**

Teamgeist und wertschätzende Kommunikation seien unheimlich wichtig für die Arbeit im Bildungszentrum, sagt Christina Heinze. Ihre Mitarbeitenden kann sie sich mittlerweile aussuchen - beachtlich in einer Branche mit Fachkräftemangel. Sich gegenseitig Rückmeldung zu geben, sei ein wichtiger Bestandteil des Alltags hier, so Heinze.

**O-Ton 05 Christina Heinze:**

Ein Mitarbeiter hatte mir letzstens berichtet, dass er mit einer Klasse nicht so gut zurechtkam. Dann hat er das mit seinen engeren Kollegen besprochen, hat dann gesagt, kann mal jemand mit in den Unterricht kommen, mich mal reflektieren und mir Feedback geben zu meinem Unterricht. Was mache ich denn vielleicht auch falsch? Und er hat dann wichtige Hinweise bekommen, hat die umgesetzt und hat gesagt, jetzt läuft es gut in der Klasse.

**Sprecher:**

Im Bildungszentrum findet Feedback sowohl unter den Mitarbeitenden als auch von der Geschäftsführung, zu der Christina Heinze gehört, gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen statt. Dies geschieht einerseits in geregelter Form, beispielsweise bei Unterrichtshospitationen, andererseits einmal im Jahr in Form eines ausführlichen Gesprächs.

**O-Ton 06 Christina Heinze:**

Wo es einen strukturierten Leitfaden gibt, auf den sich der Mitarbeitende vorbereitet, wo wir uns gemeinsam an diesen Fragen ein bisschen langhangeln und auch das in regelmäßigen Abständen machen und dann auch gucken können, was war im letzten Jahr, hat sich das entwickelt, was wir vielleicht auch an Situationen angesprochen haben, die nicht so gut liefen und gibt es da Veränderungen oder auch Wünsche von Seiten des Mitarbeiters?

**Musikakzent**

**Sprecher:** Diese Gespräche seien für die Mitarbeitenden besonders wichtig, sagt Christina Heinze. Für die aufwendigen Unterrichtshospitationen sei immer weniger Zeit.

**O-Ton 07 Christina Heinze:**

Wir machen regelmäßig Teamberatungen, wo alle zusammen sind und habe gesagt, was braucht ihr? Ich merke, ich bin hier unzufrieden mit der Situation. Eigentlich ist es mein Anspruch, euch die Möglichkeit dieses Gesprächs zu geben, aber ich schaffe es im Moment einfach nicht. Es ist so viel los und es geht nicht. Was braucht ihr? Und dann hat das Team ganz offen gesagt, die Unterrichtshospitation sind uns nicht so wichtig, aber das Gespräch ist uns wichtig. Das brauchen wir und das möchten wir.

**Sprecher:**

Menschen geben in allen möglichen Konstellationen Feedback. In Unternehmen, an der Universität, in der Schule oder im Alltag. Vor allem in den Erziehungswissenschaften ist Feedback besonders gut erforscht, sagt Klaus Zierer, Professor für Schulpädagogik an der Universität Augsburg. Der Mensch werde laut dem Religionsphilosophen Martin Buber erst „am Du zum Ich“, seine Identität werde durch seine Umgebung geformt. Klaus Zierer sagt:

**O-Ton 08 Prof. Dr. Klaus Zierer, Professor für Schulpädagogik, Universität Augsburg:**

Das heißt, ohne die Rückmeldung ohne den Austausch, ohne das Miteinander, ohne den Dialog sind wir Menschen überhaupt nicht in der Lage, uns zu entfalten.

**Sprecher:**

Klaus Zierer hat selbst zu Feedback geforscht und die einflussreiche Arbeit der beiden neuseeländischen Forscher John Hattie und Helen Timperley (Aussprache: 'Häddi, 'Dschonn (sch=sth.) und ,Timpelli) von der University of Auckland **(2)** ins Deutsche übersetzt und weiterentwickelt **(3) (4)**. Hattie und Timperley zeigten in ihrer Studie, dass Feedback ein Schlüsselfaktor ist im schulischen Lernen. Doch zu viel Feedback, sei nicht unbedingt besser, sagt Klaus Zierer, auch wenn viele behaupten, es brauche mehr davon.

**O-Ton 09 Prof. Dr. Klaus Zierer:**

Dem muss man aus empirischer Sicht eigentlich sagen, stopp, es liegt nicht an der Quantität des Feedbacks sondern es liegt vor allem an der Qualität des Feedbacks.

**Sprecher:**

Doch hier wird es bereits kompliziert. Denn was zählt zur Qualität? Der richtige Zeitpunkt? Die Form des Feedbacks – ob mündlich oder schriftlich? Hierzu hilft ein Blick in die wissenschaftlichen Arbeiten nicht unbedingt weiter. Denn: Es kommt darauf an.

**O-Ton 10 Prof. Dr. Klaus Zierer:**

Hat der Feedback-Nehmer zum Beispiel gerade mit der Situation so zu kämpfen, dass man ein Feedback gar nicht vernimmt, auch wenn es vielleicht das richtige wäre? Dann zeigt sich, dass das unmittelbare Feedback wirkungslos ist, aber vielleicht eine Stunde später oder einen Tag später genau das richtige Feedback ist, obwohl es vom Kern dasselbe ist, das Timing unterscheidet sich.

**Sprecher:**

Auch die Form des Feedbacks, ob mündlich oder schriftlich, sei abhängig von der Situation. Ein ausgearbeiteter Text als Feedback kann verlässlichere Angaben enthalten als ein Gespräch. Gleichzeitig betrachten Fachleute das Feedback immer mehr als Dialog, dazu später mehr.

Die neuseeländischen Forscher Hattie und Timperley haben eine wissenschaftlich fundierte Unterscheidung vorgenommen: Es gibt Feedback, das sich auf die Person bezieht, Feedback, das eine Aufgabe beurteilt, Feedback, das sich auf einen Prozess bezieht, und Feedback, das die Selbstregulation bewertet. Aber der Reihe nach:

**O-Ton 11 Prof. Dr. Klaus Zierer:**

Das personen-bezogene Feedback wird in der Forschung Feedback auf der Ebene das selbst bezeichnet. Das ist das klassische Lob, das ist der klassische Tadel, das hast du gut gemacht, das hast du nicht gut gemacht oder du bist ein braver Junge oder bist kein braver Junge, je nachdem. Über dieses personenbezogene Feedback wissen wir, dass es im Hinblick auf die Lernleistungen beispielsweise sehr geringe Effekte hat.

**Musikakzent****Sprecher:**

Denn es enthält kaum brauchbare Informationen. Das Feedback, das zu einer Aufgabe gegeben wird, beurteilt, was richtig und was falsch war, etwa in einem Test oder einer Präsentation.

**O-Ton 12 Prof. Dr. Klaus Zierer:**

Davon zu unterscheiden ist Feedback auf der Ebene des Prozesses. Dass ich also den Lernprozess bis zum Tag des Tests in den Blick nehme.

**Sprecher:**

Und auf der Ebene der Selbstregulation werden Tipps gegeben, welche Schritte unternommen werden müssen, damit das Ergebnis das nächste Mal besser ausfällt.

**O-Ton 13 Prof. Dr. Klaus Zierer:**

Wenn Sie einen Schüler beispielsweise fragen, welches Feedback ihm das Wichtigste ist, ob Aufgabe, Prozess oder Selbstregulation, dann wird in 80 Prozent der Rückmeldung der Schüler sagen, das wichtigste Feedback für mich ist Feedback auf der Ebene der Selbstregulation. Und wenn Sie es aber mal vergleichen damit, welches Feedback wir häufig geben, gerade im schulischen Kontext, dann ist 80 Prozent des Feedbacks, das wir geben, auf der Ebene der Aufgabe. Und damit kommt dieser qualitative Unterschied auch hier zu tragen, denn das wichtigste Feedback, das der Schüler bräuchte, Feedback auf der Ebenen der Selbstregulation, erhält er am seltensten und das, was zwar wichtig ist, aber was gar nicht so bedeutsam ist für einen Lernprozess, Feedback auf der Ebene der Aufgabe, erhält er am öftesten. Und insofern ist es ein schönes Ergebnis aus der empirischen Forschung her, dass genau diese Gewichtung beim Feedback darüber entscheidet, ob dieses Feedback wirksam ist.

**Musikakzent****Sprecher:**

Eine Rückmeldung dazu, was wir für die Zukunft besser oder anders machen können, ist also besonders relevant.

**Atmo 03:**

Janett: Ja, hallo hallo, Test-Test aus der Hauptstadt, aus der arschkalten Hauptstadt. Nee, es ist kalt bei euch hier. Ich habe Stephan gesagt, er hätte ruhig mal die Heizung anmachen können. München ist viel, viel wärmer gerade.

Stephan: Heizung wird angemacht am Wochenende, habe ich gehört. Da geht es wieder auf plus Grade, plus acht oder so. Hört man uns gut, wenn wir so sprechen?

**Sprecher:**

In einem Büroraum eines alten, aber renovierten Fabrikgebäudes in Berlin sitzen Janett Triskiel und Stephan Pfob in grauen Ohrensesseln. Den Raum mit den hohen Decken mieten sie öfter, wenn sie Teams unterschiedlicher Unternehmen beraten. Heute haben sie ihn extra für Das Wissen gebucht und frische Himbeeren, Gummibärchen und Nüsse bereitgestellt, damit es bei der Eiseskälte draußen wenigstens drinnen gemütlich ist.

**O-Ton 14 Stephan Pfob:**

Also wir helfen Menschen dabei gut zu kommunizieren bei der Arbeit.

**Sprecher:**

Sagt Stephan Pfob.

**O-Ton 15 Stephan Pfob (SP)/ Janett Triskiel (JT):**

**SP:** Am Ende wird alles zusammengehalten, alles koordiniert durch Kommunikation und das schauen wir uns an. Und ganz besonders Feedback. Also letzten Endes, wir beziehen uns auch auf das Verhalten von anderen Leuten, um es zu ändern, zu bestärken oder besser zu verstehen. Und dann geht es auch um Konflikte, um Wertschätzung und

**JT:** Führung.

**SP:** Führung.

**JT:** Genau, Führung und mentale Gesundheit.

**Sprecher:**

Zu ihnen kommen Konzerne und kleine Unternehmen, Hochschulen und Nichtregierungsorganisationen. ‚Berlin Alley‘ heißt ihre Beratungsfirma. Janett Triskiel und Stephan Pfob haben sie vor zehn Jahren gegründet.

**O-Ton 16 Stephan Pfob:**

In der Regel ist es so, dass die Leute schon ziemlich gut wissen, was sie möchten. Es gibt ja meistens eine HR-Abteilung oder Leute, die schon zuständig sind dafür und die wollen dann beispielsweise solche Sachen machen, wie ihre Lernkultur verbessern, weil sich zum Beispiel das Umfeld ändert. Die müssen agiler, also flexibler werden letzten Endes in der Arbeit, das ist so eine Sache. Und dazu gehört natürlich auch eine andere Art von Kommunikation.

**Sprecher:**

Feedback und Feedbackkultur, darum drehe sich ein Großteil der Arbeit von Berlin Alley.

**O-Ton 17 Stephan Pfob:**

Es gibt noch einen ganz zentralen Begriff in der Feedback- und Unternehmenskultur, und das ist psychologische Sicherheit. Das ist ein Begriff, der in den letzten 10, 15 Jahren ganz zentral geworden ist. Da gab es eine ganz große Google-Studie mit irgendwie 150 Teams oder so, und die haben sich gefragt, wann performen Teams eigentlich am besten. Dann gibt es so typische Kategorien, wo man sagt, ah ja, es ist nicht vielleicht Verlässlichkeit, es ist Purpose, also das ist eine Sache, die sehr sinnhaft ist. Und am Ende kam tatsächlich raus, Platz eins, psychologische Sicherheit. Und psychologische Sicherheit bedeutet, dass man eine Atmosphäre schafft, in der es möglich ist, offen über Unsicherheiten, über Ängste, über Zweifel, über Fehler zu sprechen. Und das ist so ein ganz zentraler Aspekt, ein ganz ein zentraler Faktor in der Unternehmenskultur.

**Sprecher:**

Je höher die psychologische Sicherheit, desto besser arbeiten Teams miteinander, so die Erfahrung von Stephan Pfob. Der Begriff „psychologische Sicherheit“ stammt aus den 50er-Jahren und wurde von der Sozialwissenschaftlerin Amy Edmondson von der Harvard Universität Ende der 1990er-Jahre erneut aufgenommen und maßgeblich geprägt (5). Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Mitarbeitende sich in ihren Teams so wohlfühlen, dass sie weder befürchten müssen für ihre Arbeit oder Ideen von anderen im Team oder dem Führungspersonal bestraft noch gedemütigt zu werden. Fragen, Bedenken oder Fehler können offen angesprochen werden.

Informationen werden nicht gehörtet, sondern geteilt. Viele Studien haben auf diesem Konzept über die Jahre hinweg aufgebaut und mitunter herausgefunden:

### **Musikakzent**

#### **Zitatorin:**

Teams mit hoher psychologischer Sicherheit sind kreativer **(6)**

#### **Zitator (Feedback):**

Teams mit hoher psychologischer Sicherheit gehen ein höheres Risiko ein **(7)**

#### **Zitatorin (Feedback):**

Teams mit hoher psychologischer Sicherheit finden eher Lösungen, um Arbeitsprozesse zu erleichtern und die Leistung zu steigern **(8) (9)**

#### **Sprecher:**

„Psychologische Sicherheit“ am Arbeitsplatz gilt als Schlüssel zur erfolgreichen Teamarbeit, wobei Feedback dabei eine zentrale Rolle spielt: Einerseits erhöht ein Klima der psychologischen Sicherheit im Arbeitsumfeld die Bereitschaft Feedback einzuholen **(10)**, gleichzeitig stärkt Feedback die psychologische Sicherheit in Teams **(11)**. Doch wie fängt man an?

#### **O-Ton 18 Janett Triskiel (JT), Reporterin (R), Stephan Pfob (SP) Feedback:**

**JT:** Und der erste Schritt ist Spocking.

**R:** Spocking...

**SP:** Wieder Vulkanianer aus Star Trek.

#### **Sprecher:**

Commander (engl. Aussprache) Spock (Aussprache: 'spɒk) ist eine Figur aus dem Star-Trek-Universum einer US-amerikanischen Science-Fiction-Serie. Er dient als Wissenschaftler und sieht die Welt neutral. Auf Szenarien, die für andere bedrohlich wirken, reagiert er emotionslos und nicht wertend.

#### **O-Ton 19 Janett Triskiel (JT), Stephan Pfob (SP):**

**JT:** Im ersten Schritt verlieren wir meistens Feedback-Situationen oder fahren Gespräche an die Wand. Wenn wir da sofort mit einer Bewertung reingehen.

**SP:** Also Beispiele, so was wie, du warst sehr grob heute im Meeting, grob und sehr, das ist eine Bewertung. Und die andere Person wird höchstwahrscheinlich daraufhin eine Diskussion anfangen oder eine Rechtfertigung, die wir nicht haben wollen und dann geraten wir auf einen Abweg.

#### **Sprecher:**

Denn oft würden wir zu früh bewerten und interpretieren, sagen die beiden.

#### **O-Ton 20 Stephan Pfob:**

Und Spocking bedeutet letzten Endes, dass man die Sachen so formuliert, dass sie nicht zu so einer Diskussion führen. Wie eine Videokamera oder wie eben dieser Vulkanier Spock das machen würde. Und dann sagt man halt anstelle von, du warst

sehr grob im Meeting, so was wie... Hey Peter, du hast mich vorhin ein paar Mal unterbrochen und hast gesagt, was für ein Unsinn. Und das sind Sachen, das ist vielleicht auch nicht angenehm, das zu hören, aber es ist auf jeden Fall ein Fakt. Das ist genau das, was du beobachten konntest. Und wir wissen aus der Erfahrung, dass wenn man die Dinge so präsentiert, dass die Unterhaltung einfach viel konstruktiver weitergeht.

**Sprecher:**

Beobachten, anstatt zu bewerten, erklären, warum die Rückmeldung gerade jetzt wichtig ist, und was man sich für die Zukunft vom Gegenüber wünscht – das ist der Dreiklang, auf den Stephan Pfof und Janett Triskiel in ihren Beratungen setzen. Auch die Klientin Hannah Klenk nimmt diese Grundhaltung aus ihrem Coaching mit Berlin Alley mit.

**O-Ton 21 Hannah Klenk:**

Vor allem kritisches Feedback zu geben, ist hart.

**Sprecher:**

Hannah Klenk arbeitet in der Personalabteilung der jungen IT-Beratungsfirma Pandata (deutsche Aussprache). In ihrem Berufsleben hat sie immer wieder Folgendes beobachtet:

**O-Ton 22 Hannah Klenk:**

Was ganz oft gemacht wird, ist Vermeidung von Feedback-Geben oder dass die Dinge beschönigt werden, einfach um diesem unangenehmen Gefühl aus dem Weg zu gehen. Was wir gelernt haben, ist, dass es so eine Matrix gibt, aus quasi wie sehr... im Englischen heißt es Care Personally und Challenge Directly.

**Sprecher:**

Also: Persönlich im Umgang und direkt im Feedback.

**O-Ton 23 Hannah Klenk:**

Die eine Achse ist, wie sehr achtet man aufeinander, wie wichtig ist einem das, dass es der anderen Person gut geht. Und die andere Achse ist, wie sehr bringt man Dinge aber auch auf den Punkt. Und da sollte man quasi bei beidem am oberen Ende dieser Achse sein. Das ist dann sozusagen der obere rechte Quadrant, auf dem man zwar sehr aufeinander achtet und es einem auch wichtig ist, dass es der anderen Personen gut geht, aber auch die Direktheit auf jeden Fall mitbringt und die Dinge auf den Punkt bringt und anspricht.

**Sprecher:**

Bei Pandata hat Hannah Klenk nach dem Coaching ein festes Feedback-System etabliert. Jedes Halbjahr gibt es Feedbackgespräche mit allen Mitarbeitenden ähnlich wie Christina Heinze es im Bildungszentrum handhabt, die wir am Anfang dieser Folge gehört haben. Die Geschäftsführer nehmen daran teil, die direkte Führungskraft, Klenk und der Mitarbeiter. Es geht zum Beispiel um solche Fragen: Wie haben sich die Mitarbeitenden entwickelt? Wohin möchten sie sich weiterentwickeln?

**O-Ton 24 Hannah Klenk:**

Dass da jetzt nicht auf einzelnen Situationen rumgeritten wird, wie „du hast irgendwie vor vier Monaten mal das und das gesagt“, sondern, dass wir uns da wirklich auf die größeren Muster konzentrieren können und kleine Sachen einfach auch zeitnah angesprochen werden, damit auch der Mitarbeiter das irgendwie gut annehmen kann.

**Sprecher:**

Neben diesem Gespräch müssen die Pandata-Mitarbeitenden jeweils zwei bis drei Kollegen auswählen, die ihnen ein persönliches Feedback ausstellen.

**O-Ton 25 Hannah Klenk:**

Das erleichtert extrem auch dann am Ende die Annahme des Feedbacks, weil man eben weiß, man hat ja selbst gefragt, wenn ich selber frage, was kann ich besser machen, dann fällt es mir vielleicht auch leichter, mir die Antwort anzuhören, als wenn jemand zu mir kommt und sagt, so ich hab' jetzt einfach mal drei Feedbackpunkte für dich.

**Musikakzent****Sprecher:**

So wird das Feedbackgeben und Feedbacknehmen beim IT-Unternehmen Pandata zur Routine.

**O-Ton 26 Hannah Klenk:**

Denn, ich glaube das Wichtigste bei Feedback ist einfach zu verstehen. Das braucht auch Übung.

**Sprecher:**

Eine geregelte Feedbackkultur kann den Teamzusammenhalt in Unternehmen also stärken und die Arbeitsqualität erhöhen. Ein Feedback enthält dabei immer eine konkrete Information und soll eine Veränderung des Verhaltens bewirken. Im schulischen Kontext soll es zum Lernen führen. Doch nach einem Videocall mit Maja Dshemuchadse, Professorin für Kommunikationspsychologie an der Hochschule Zittau/Görlitz, wird deutlich, wie kompliziert Feedback grundsätzlich sein kann.

**O-Ton 27 Reporterin (R) / Prof. Dr. Maja Dshemuchadse, Kommunikationspsychologin Hochschule Zittau/Görlitz:**

**R:** Wie kann man denn dann überhaupt kommunizieren?

**MD:** Das ist ja die Grundfrage der Kommunikationspsychologie, wie kann man überhaupt kommunizieren? Und die Antwort ist, Luhmann hat mal gesagt, eigentlich ist es unmöglich oder es ist eigentlich erstaunlich, dass wir überhaupt kommunizieren können, dass irgendwas funktioniert, weil wir eben in diesen unterschiedlichen Welten sozusagen unterwegs sind und uns in der Kommunikation aber immer wieder begegnen.

**O-Ton 28 Reporterin (R) / Prof. Dr. Maja Dshemuchadse,  
Kommunikationspsychologin Hochschule Zittau/Görlitz:**

**R:** Ist denn jede Form von Kommunikation Feedback?

**MD:** Auf gewisse Art und Weise würde ich das als Kommunikationspsychologin sagen. Und das ist ja auch spannend, wenn wir jetzt reden. Egal was ich sage, das ist immer eine Rückmeldung für das, was Sie als Nächstes sagen.

**R:** ‚mhm‘ das ist wahrscheinlich auch ein...

**MD:** Und selbst wenn ich nichts sage, ... ja, stimmt, dass ‚mhm‘ auch, ja. Also das ‚mhm‘ von Ihnen gerade ist eine Einladung, dass ich weiterrede.

**R:** Ja, bzw. ich dachte jetzt eigentlich, dass es ein Signal ist, dass sie verstehen, dass ich sie verstehe.

**MD:** Ja, sehen Sie, das ist Ihre Eigenlogik, das ist nicht meine Eigenlogik, weil ich gehe davon aus, dass Sie mich nicht so ganz verstehen können, weil dafür müsste ich Ihnen meine Vorlesungen und also ich müsste Ihnen richtig viel erzählen, dann glaube ich, dass sie ein bisschen mich verstehen können. Das erwarte ich jetzt noch nicht. Deswegen ist für mich das mhm erst mal so, naja ich widerspreche ist für mich nicht ein latenter Widerspruch und ich muss nicht noch tiefer reingehen, ich kann weitererzählen. Aber das ist ein schönes Beispiel dafür, dass wir unterschiedlich ticken. Also unterschiedliche Vorstellungen davon haben. Was ein ‚mhm‘ bedeutet.

**Sprecher:**

In der Kommunikationspsychologie wird Feedback viel allgemeiner verstanden, nämlich als Interaktion zwischen zwei Menschen. Feedback ist demnach jede Form von Rückmeldung, sei es ein Nicken, eine Antwort, die zu einem Dialog führt, ein „Nein“ oder auch einfaches Schweigen. Gleichzeitig sagt Maja Dshemuchadse, dass das, was eine Person mit ihrem Feedback erreichen will, und das, was sie tatsächlich erreicht, in der Regel nicht übereinstimmen. Das heißt jedoch nicht, dass man es nicht versuchen sollte, es sei wichtig.

**O-Ton 29 Prof. Dr. Maja Dshemuchadse:**

...sich einfach Gedanken zu machen vorher.

**Sprecher:**

Je besser wir unser Gegenüber kennen, je besser wir uns auf ihn oder sie einstellen können, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass die Kommunikation gelingt und das Feedback auch tatsächlich ankommt.

**O-Ton 30 Prof. Dr. Maja Dshemuchadse:**

Ich kann ja einem Dreijährigen nicht die Form von Feedback geben wie einer 13-Jährigen. Die Dreijährige wird es nicht verstehen. Und da macht man das so ganz automatisch, aber auch erwachsene Menschen sind sehr unterschiedlich und das macht total viel Sinn, da sich Gedanken zu machen: was braucht mein Gegenüber, was ist der Person wichtig.

**Sprecher:**

Und noch etwas trägt dazu bei, ob uns konstruktives Feedback gelingt: In welcher Beziehung wir zueinander stehen. Das untersucht die Psychologin Jana Duckwitz an der Universität Gießen – und zwar an Schulen in ihrer Region.

**O-Ton 31 Jana Duckwitz, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Psychologin, Universität Gießen:**

Wir wollen jetzt wissen, wie Feedback auf die subjektive Wahrnehmung von Schülerinnen und Schülern wirkt und ob diese Wirkung von Bindungs- und Beziehungsaspekten abhängt.

**Sprecher:**

Die These: Die Art der Bindung, die Jugendliche in ihrer Kindheit erlebt haben, etwa eine sichere Bindung oder eine instabile Bindung durch abwesende Bezugspersonen, könnte Auswirkungen auf die Beziehungen haben, die die Jugendlichen zu Lehrkräften entwickeln. Und das wiederum beeinflusst, wie sie Feedback von den Lehrkräften wahrnehmen. Dafür untersucht Jana Duckwitz auch biologische Marker, wie die Hormone Oxytocin und Cortisol, anhand von Speichelproben.

**O-Ton 32 Jana Duckwitz:**

Oxytocin ist bekannt als allgemeines Kuschelhormon, das wird stark ausgeschüttet bei der Geburt, spielt aber auch eine wichtige Rolle im allgemeinen Sozialverhalten, also auch in sozialen Interaktionen generell. Dann haben wir noch Cortisol, bekannt als Antistresshormone. Wird ausgeschüttet, wenn man sich in stressigen Situationen befindet. Man kennt es ja vielleicht auch, die Fight-or-Flight-Reaktion. Also Bereitmachung zum Kampf oder zur Flucht. Und diese beiden Hormone stehen in einer dynamisch- regulatorischen Beziehung zueinander. Das heißt, dass Oxytocin Cortisol reduzieren kann.

**Sprecher:**

An der Studie nehmen Schülerinnen und Schüler der 9. Klasse Teil, sowie deren Mathematiklehrkräfte. Die Jugendlichen bearbeiten einen Mathetest, beantworten die Fragebögen von Jana Duckwitz und geben Speichelproben ab.

**O-Ton 33 Jana Duckwitz:**

Und man beschreibt diese Art von Forschung, wo wir uns gerade bewegen, als Forschung der Blackbox der internen Feedbackverarbeitung. Blackbox heißt ja immer, da ist irgendwas, da passiert irgendwas, irgendwelche Mechanismen gibt es, aber die kennen wir noch nicht. Und da ist man jetzt gerade dran zu untersuchen, okay, wie wird Feedback eigentlich verarbeitet? Und ja, welche Mechanismen wirken dort. Und genau da setzt die Feedback-Studie an, weil wir wollen erforschen, wie die Wirkung und die Wirkungsweise vom schulischen Feedback ist, beziehungsweise was da wirkt.

**Sprecher:**

Dabei geht Jana Duckwitz davon aus: Je besser sich die Schülerinnen und Schüler mit der Lehrkraft verstehen, desto besser können sie lernen (12).

**O-Ton 34 Jana Duckwitz:**

Wir können uns vorstellen, wenn ein Kind beispielsweise eine eher sichere Bindung erfahren hat (...), dass die dann generell einfach sehr viel mehr Vertrauen in Beziehungen hat. Dementsprechend auch mehr Vertrauen in die Beziehung der Lehrkraft und dann das Feedback, was sie bekommt, sehr viel besser wahrnimmt,

also sehr viel konstruktiver, sehr viel hilfreicher und dann sozusagen nicht in so eine Abwehrhaltung geht.

**Sprecher:**

Wenn das Forschungsteam um Jana Duckwitz und noch weitere Studien diese Hypothese belegen könnten, wäre das nicht nur für den Schulalltag hilfreich. Es könnte auch zum Verständnis beitragen, welche Faktoren dafür sorgen, dass wir Feedback gut annehmen können.

**Musikakzent**

**O-Ton 35 Berlin Alley / Reporterin (R), Janett Triskiel (JT), Stephan Pfob (SP):**

**R:** Habt ihr noch mal Lust zu erzählen, wie ihr das in eurem Team macht, mit dem Feedback? Habt Ihr auch so feste...

**JT:** Schlecht, schlecht.

**SP:** Schreien, viel schreien.

**JT:** Ja, das ist eine super interessante, spannende Frage. Wir wissen ja, wie es geht. Wir vermitteln auch, wie's geht. Wir haben auch unsere Strukturen. Und wenn wir uns bewusst Feedback geben, dann klappt das auch. Aber auch wir sind mal überarbeitet und gestresst, unzufrieden mit dem, was der andere gerade macht, wenn man es nicht richtig versteht und es nicht so richtig auf die eigene Agenda passt. Und dann fröteln wir uns auch mal an.

**Sprecher:**

Nach einer Stunde Gespräch mit Janett Triskiel und Stephan Pfob von Berlin Alley in dem alten Fabrikgebäude in Berlin wird klar: die beiden fühlen sich wohl, in ihrer Rolle als Coaches und als Kollegen.

**O-Ton 36 Janett Triskiel, Coach Berlin Alley:**

Aber wir hören dann irgendwann auf, wenn wir wissen, oh, das wird jetzt hier nichts mehr. Das Gespräch kriegen wir nicht mehr gerettet. Dann hören wir auf, dann schweigen wir ein bisschen und dann kommen wir wieder zusammen. Das passiert nicht oft, aber es ist einfach Stress, verringert Empathie.

**O-Ton 37 Stephan Pfob:**

Ich meine, eine von den Sachen ist halt auch zu sehen, dass es einfach normal ist, dass es Spannungen gibt. Emotionale Spannung. Auch in Teams, die sich, und wir arbeiten ja wirklich lang zusammen, auch in Teams, die sich super gut verstehen, knallt es halt hin und wieder. Das ist einfach völlig okay und Max Frisch hat das mal irgendwie so gesagt, in Bezug auf Partnerschaften, die Brücke zwischen zwei Leuten bricht nicht so schnell durch.

**Sprecher:**

Klaus Zierer von der Universität Augsburg drückt es so aus:

**O-Ton 38 Prof. Dr. Klaus Zierer:**

Wann immer wir Menschen ja miteinander interagieren, geht es ja nicht nur darum, dass ich mein Wissen abrufe, sondern es geht auch darum, die Person, die mir

gegenübersitzt, mit der ich zu tun habe, entsprechend wertzuschätzen, also einen gewissen Respekt ihr auch entgegenzubringen (...) Dieses Grundverständnis ist sozusagen das Herz von Feedback. Wenn ich das nicht habe, dann degradiere ich Feedback zu einer Technik und ich mich selber eigentlich zur Maschine.

**Sprecher:**

Stephan Pfob und Janett Triskiel sprechen in diesem Zusammenhang von „Ohrenhöhe“ anstelle von „Augenhöhe“, vor allem in Gruppen, in denen es Hierarchien gibt, zwischen Chefin und Mitarbeiter etwa.

**O-Ton 39 Stephan Pfob:**

Das heißt, wir priorisieren das wechselseitige Verständnis. Ich möchte dir zuhören, du hörst mir zu.

**Sprecher:**

Das ist auch die Haltung, mit der Christina Heinze in Magdeburg ihr Team im Bildungszentrum für Gesundheitsberufe führt.

**O-Ton 40 Christina Heinze:**

Das ist immer schöner, wenn ich gelobt werde und wenn mir jemand sagt, Mensch, du bist aber toll und wie du das machst. Aber wenn auch jemand kommt und sagt an der oder der Stelle, finde ich, müssten wir nochmal nachdenken oder da müsstest du nochmal überlegen, ob das so richtig war. Dann macht das ja auch was mit mir, weil dann hinterfrag ich mich und das fällt mir wahrscheinlich leicht, weil ich zum einen als Person vielleicht auch wirklich so bin, aber eben zum anderen, weil da ganz viel Vertrauen ist.

**Sprecher:**

Vertrauen, Wertschätzung, psychologische Sicherheit, klare Kommunikation und „Ohrenhöhe“, wie es Stephan Pfob und Janett Triskiel nennen. Das sind die Zutaten für eine gelungene Feedbackkultur. Und Hannah Klenk von der IT-Firma Pandata fügt noch hinzu:

**O-Ton 41 Hannah Klenk:**

Dass das Ego jetzt nicht so im Vordergrund steht. Ich glaube, das ist halt super wichtig bei Feedback, dass man weiß, also sowohl fürs Geben, wenn du weißt, dass der andere irgendwie aus einem, von einem Ort kommt, wo es nicht um ihn selbst geht oder darum irgendwelche Stärke vorzuspielen oder so, aber auch beim Annehmen eben. Ich glaube, das Ego kann extrem im Weg stehen, wenn es um Feedback-Annehmen geht.

## **Abspann Das Wissen über Musik-Bett:**

### **Sprecher:**

„So nicht!“ – Wie Feedback konstruktiv gelingt. Von Sofie Czilwik. Sprecher: Philipp Alfons Heitmann. Redaktion Vera Kern. Regie: Günter Maurer.

\* \* \* \* \*

### **Sprecher Hör Tipp:**

Gutes Feedback ist auch eine Frage der richtigen Kommunikation. Und dabei geht es natürlich nicht nur darum, wie wir etwas sagen oder rückmelden. Sondern auch, welche Botschaft bei uns selbst überhaupt ankommt. Mehr dazu gibt es in der Das Wissen-Folge „Gut zuhören, besser verstehen – Wie Kommunikation gelingt“. In ARD-Sounds und überall, wo es Podcasts gibt.

## **Quellenangaben**

(1) Bildungszentrum für Gesundheitsberufe Magdeburg gemeinnützige GmbH (2019, 2021, 2023, 2025\*) (<https://www.fachkraft-im-fokus.de/unterstuetzung-von-unternehmen/das-mitarbeiterorientierte-unternehmen-hier-fuehle-ich-mich-wohl-wertenetz/bildungszentrum-fuer-gesundheitsberufe-magdeburg-gemeinnuetzige-gmbh-2019-2021-2023>)

(2) Hattie, J., and Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Rev. Educ. Res.* 77, 81–112. doi: 10.3102/003465430298487 (<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/003465430298487#con1>)

(3) ins Deutsche übersetzt: Hattie, J., and Timperley, H. (2007): Die Wirkung von Feedback. <https://visible-learning.org/de/2016/12/hattie-timperley-wirkung-feedback-deutsch/>

(4) Wisniewski, Benedikt; Zierer, Klaus; Hattie, John (2020): The power of feedback revisited: a meta-analysis of educational feedback research. In: *Frontiers in Psychology* 10, S. 3087. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.03087

(5) Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383.

- (6) West, M.A., & Richter, A.W. (2008). Climates and cultures for innovation and creativity at work. In J. Zhou & C.E. Shalley (Hrsg.), *Handbook of organizational creativity* (S. 211–236). New York: Taylor & Francis.
- (7) Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 785–804.
- (8) Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J.E. (2009). Learning behaviours in the workplace: the role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81–98.
- (9) Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- (10) Smeets, L., Gijssels, Wim H., Meuwissen, Roger H. G., Grohnert, Therese (2021) Beyond Psychological Safety – the Role of Direct Supervisor Behavior in Fostering Learning from Errors at the Workplace, *Vocation and Learning* (14), 533-558.
- (11) Constantinos G. V. Coutifaris, Adam M. Grant (2021) Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing and Feedback-Seeking on Team Psychological Safety. *Organization Science* 33(4):1574-1598.  
<https://www.semanticscholar.org/paper/Taking-Your-Team-Behind-the-Curtain%3A-The-Effects-of-Coutifaris-Grant/4ca4387d486a386cb71fe8a7f63aebc84367363b>
- (12) McCormick MP, O'Connor EE, Cappella E, McClowry SG. Teacher-child relationships and academic achievement: a multilevel propensity score model approach. *J Sch Psychol*. 2013 Oct;51(5):611-24.
- Federici, Roger, 2013: Students' Perceptions of Emotional and Instrumental Teacher Support: Relations with Motivational and Emotional Responses. *International Education Studies*
- Roorda, D. L., Jak, S., Zee, M., Oort, F. J., & Koomen, H. M. Y. (2017). Affective Teacher–Student Relationships and Students' Engagement and Achievement: A Meta-Analytic Update and Test of the Mediating Role of Engagement. *School Psychology Review*, 46, 239-261.