



Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

Feedback

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner
www.levara.info

Feedback

Überblick

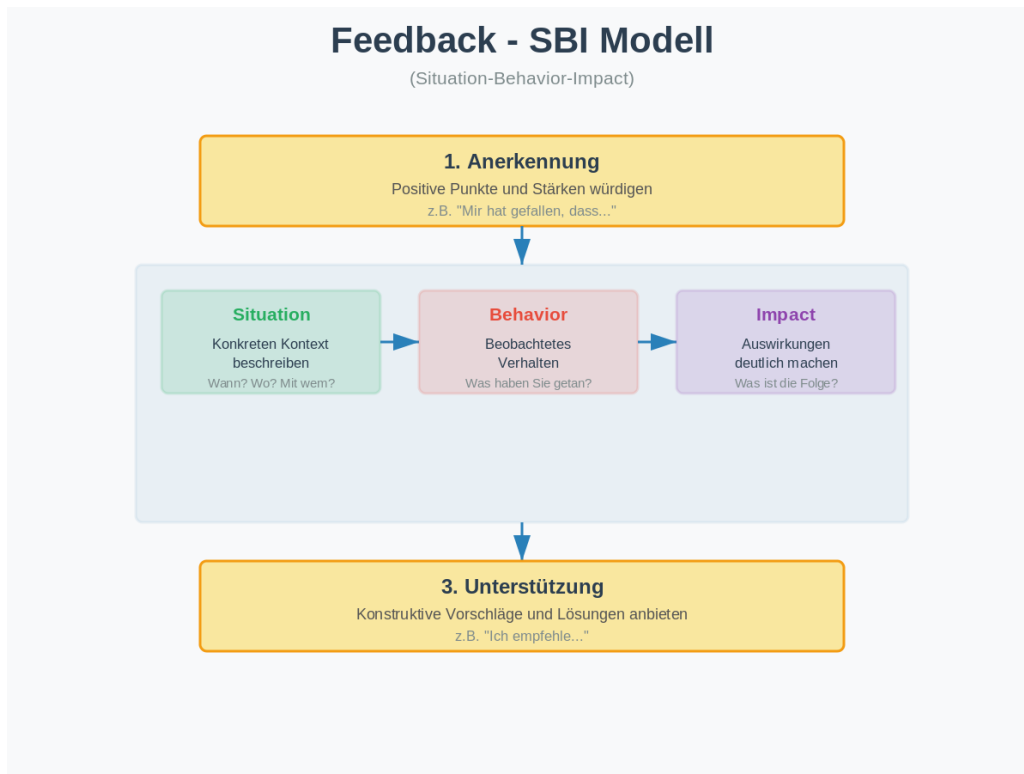


Feedback ist eine der wirkungsvollsten und zugleich am häufigsten missbrauchten Führungspraktiken. Richtig gegeben, fördert es Entwicklung und stärkt Beziehungen. Schlecht gegeben, verletzt es und erzeugt Abwehr. Der Unterschied liegt in der Struktur: Wer die WWW-Formel (Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch) beherrscht, verwandelt vage Bewertungen in konkrete, nachvollziehbare Rückmeldung.

Aspekt	Details
Ziel	Wertschätzende Informationsvermittlung, Entwicklung fördern
Weg	Strukturiertes Geben und Nehmen von Rückmeldung
Alternative Methoden	Aktives Zuhören, Warme Dusche, 360°-Feedback
Dauer	5–15 Minuten
Teilnehmer	2 Personen

Grundprinzip

Feedback ist keine Bewertung von “richtig” oder “falsch”, sondern eine subjektive Rückmeldung. Ob ein Feedback gelungen war, zeigt sich daran, ob der andere sich zur Rechtfertigung veranlasst sieht oder nicht. Für agile Veränderungen ist kurzes, zeitnahes Feedback entscheidend – bei einem Ganztagesseminar ist Feedback erst am Schluss zu spät.



Vorteile und Grenzen

Vorteile	Grenzen
Fördert persönliche Entwicklung	Kann verletzen, wenn schlecht gegeben
Verbessert Zusammenarbeit	Erfordert Übung und Mut
Klärt Missverständnisse	Rechtfertigungsimpuls beim Nehmer
Stärkt Beziehungen	

Die WWW-Formel (Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch)

Die WWW-Formel ist die Kernstruktur für wirkungsvolles Feedback. Sie trennt Beobachtung von Interpretation und macht Feedback konkret und nachvollziehbar.

Schritt	Frage	Beispiel
W – Wahrnehmung	Was habe ich konkret beobachtet?	„Als du gestern im Meeting die Bedenken des Kunden aufgegriffen und einen Kompromiss vorgeschlagen hast...“
W – Wirkung	Was hat das bei mir / bei anderen ausgelöst?	„...hat das die Situation entspannt – ich konnte förmlich sehen, wie der Kunde weicher wurde.“
W – Wunsch	Was wünsche ich mir für die Zukunft?	„Ich wünsche mir mehr davon.“

WWW im Kontrast

Lob ohne WWW: „Gut gemacht!“ – nichtssagend, nicht wiederholbar.

Lob mit WWW: „Als du gestern im Meeting die Bedenken des Kunden aufgegriffen und einen Kompromiss vorgeschlagen hast, hat das die Situation entspannt – ich konnte förmlich sehen, wie der Kunde weicher wurde. Ich wünsche mir mehr davon.“

Kritik ohne WWW: „Das war schlecht.“ – verletzend, nicht handlungsleitend.

Kritik mit WWW: „In der Präsentation hast du drei Mal den Zeitrahmen überzogen. Die Zuhörer haben abgeschaltet, ich habe gesehen, wie Herr Müller aufs Handy geschaut hat. Für die nächste Präsentation wünsche ich mir, dass du einen Timer stellst und dich an die Slots hältst.“

Feedback-Arten

Art	Wann einsetzen	Fokus
Lob	Etwas war gut und soll fortgesetzt werden	Was genau? Warum wertvoll?
Kritik	Etwas war nicht gut und soll verändert werden	Was ändern? Wie?
Entwicklungs-Feedback	Potenzial ist sichtbar, das ausgebaut werden kann	Was wäre möglich?

Alle drei Arten brauchen die WWW-Struktur – auch Lob. Unstrukturiertes Lob ist nett, aber wirkungslos, weil der Empfänger nicht lernt, was genau er wiederholen soll.

Die Timing-Regeln

Wann	Warum
Zeitnah	Erinnerung ist frisch, Zusammenhang klar
Unter vier Augen	Beschämt nicht vor anderen
Nicht im Affekt	Klarheit statt Emotion nötig
Mit genug Zeit	Zwischen Tür und Angel funktioniert nicht
Wenn der andere aufnahmefähig ist	Nach einer Krise ist ein schlechter Zeitpunkt

Die häufigsten Fehler

Fehler	Problem	Lösung
Sandwich-Feedback	„Gut – Kritik – Gut“ verwässert die Botschaft	Direkt sein. Beides hat seinen Platz, nicht zusammen.
Verallgemeinern	„Du machst immer...“ erzeugt Abwehr	Konkret: „Gestern um 14 Uhr...“
Interpretieren	„Du wolltest mich sabotieren.“ unterstellt Motive	Nur beobachten, nicht deuten
Vergleichen	„Warum kannst du nicht wie X...“ vergiftet Beziehungen	Jeder ist sein eigener Maßstab
Aufschieben	Monate warten lässt Feedback verpuffen	Zeitnah geben

Vorgehensweise

Regeln für den Feedback-Geber

Bereitschaft klären und Zustimmung des Nehmers einholen. Mit Positivem beginnen, konkret beschreiben mit Ich-Botschaften und spezifischen Situationen. Nicht verallgemeinern (kein „nie“, „immer“, „keine“). Die Wirkung schildern: „Das hat bei mir bewirkt, dass...“ Ausgewogen bleiben mit 2–3 positiven und 2–3 kritischen Punkten. Blickkontakt halten.

Regeln für den Feedback-Nehmer

Zuhören und aufnehmen, nicht sofort reagieren. Ausreden lassen, bei Unklarheit nachfragen. Sich nicht rechtfertigen. Akzeptieren, dass Feedback subjektiv ist – keine objektive Wahrheit. Und selbst entscheiden: Was mache ich mit diesem Feedback?

Ablauf

Schritt	Aktivität
1	Bereitschaft zur Feedbacknahme klären
2	Positive Beobachtungen mitteilen
3	Kritische Beobachtungen konkret benennen
4	Wirkung auf sich selbst schildern
5	Nehmer kann nachfragen oder Reaktion mitteilen
6	Abschluss ohne Diskussion

Übungen

Übung 1: Feedback formulieren (10 Min.)

Denke an eine konkrete Situation der letzten Woche. Formuliere ein Lob und eine Kritik jeweils nach der WWW-Formel. Prüfe dann: Ist deine Wahrnehmung wirklich Beobachtung – oder bereits Interpretation?

Übung 2: Feedback-Umwandlung (5 Min.)

Wandle diese typischen Feedback-Fehler in gutes Feedback um:

Schlecht	Dein Vorschlag (WWW)
„Du bist immer so negativ.“	...
„Tolle Arbeit!“	...
„Du hörst nie zu.“	...
„Warum kannst du nicht wie Thomas...“	...

Übung 3: Team-Feedback-Runde (20 Min.)

Monatlich im Team: Runde 1 – Was läuft gut in unserer Zusammenarbeit? Runde 2 – Was sollten wir ändern? Runde 3 – Was brauche ich von euch? Regeln: Jeder spricht ohne Ausnahme, keine Rechtfertigungen (nur „Danke, ich habe gehört“), und eine konkrete Änderung wird vereinbart.

Reflexionsfragen

1. Wem schuldest du Feedback, das du aufschiebst?
2. Was ist für dich schwerer: Lob oder Kritik geben?
3. Welchen Feedback-Fehler machst du am häufigsten?

Materialien

Keine Angaben

Quellen

Keine Angaben

Weiterführend im Arbeitsbuch

- → WB - III. 3.7: Schwierige Gespräche führen
- → WB - IV. 4.1: Klar kommunizieren

Hauptbuch

- → *Zeitlos Verwurzelt*, Kapitel 11.2: „Beziehungsführung – H.E.A.R. im Du“

*Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.*

Mehr erfahren:
www.levara.info