

Ehrlich, ohne zu verletzen: So gelingt kritisches Feedback mit Wirkung

Live-Online-Webinar

Mit Anne Sengpiel, Expertin für Leadership

8. September 2026

Herzlich Willkommen!

Ihre Leadership-Expertin Anne Sengpiel



Meine Themen: Führung & Leadership

- Chefredakteurin beim Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
- Erfahrung in der Unternehmenskommunikation der Ford Werke AG und Degussa
- Journalistin, Autorin, Podcasterin

TEAMPFLEGE

Einfach gut führen!



„Kritik sollte wie Regen sein – sanft genug, um das Wachstum eines Menschen zu fördern, ohne seine Wurzel zu zerstören.“

Nach einem Aphorismus von Frank A. Clark, (1911–1991), US-amerikanischer Autor und Cartoonist

© TrendyImages – stock.adobe.com



Agenda

- 1. Einstieg & Relevanz:** Warum ist kritisches Feedback in der Pflege unverzichtbar?
- 2. Die Feedback-Bowl:** Das macht wirksames Feedback heute aus?
- 3. Die Feedback-Formel „Beobachtung – Wirkung – Wunsch“:**
- 4. Kritisches Feedback geben:** Beispiele aus der Praxis
- 5. Dialog statt Monolog:** Was tun bei Widerspruch?
- 6. Starke Führung und Feedback-Kultur:** Warum Sie selbst Feedback einfordern sollten und wie Sie eine Feedback-Kultur begründen können
- 7. Takeaways & Q&A**



Wie schmeckt Feedback?



Wie leicht fällt Ihnen kritisches Feedback?

- A) Ich spreche es sofort an.
- B) Ich warte bis die Situation im Team es erfordert.
- C) Ich überlasse es dem Team selbst damit fertig zu werden.

Antworten bitte im Chat angeben

Was macht kritisches Feedback für Sie schwierig?

- A) Ich möchte niemanden verletzen.
- B) Ich rechne mit Rechtfertigungen.
- C) Mir fehlen die richtigen Worte.
- D) Ich warte oft zu lange.

Antworten bitte im Chat angeben

Beispiel: „Sie ist neu – und eckt bereits an.“

Eine neue Mitarbeiterin kritisiert ihre Kolleginnen schon in der ersten Woche:

„Das ist ja umständlich. Das haben wir bei meinem alten Arbeitgeber aber ganz anders gemacht.“

„Was würden Sie jetzt sagen?“

- A) „Maria, du musst ein bisschen aufpassen. Du kommst im Team ziemlich besserwisserisch rüber.“
- B) „Mir ist bei der Übergabe aufgefallen, dass du deine Kolleginnen kritisiert hast. Ich möchte gern mit dir darüber sprechen, welche Wirkung das im Team hat.“
- C) „Ich finde gut, dass du deine Erfahrungen mit dem Team teilst. Aber das ist nicht der richtige Zeitpunkt. Nimm das bitte mit in die Teambesprechung.“

A B, C: bitte im Chat angeben

„Feedback ist eine Rückmeldung darüber, wie ich das Verhalten eines anderen wahrnehme und welche Wirkung es auf mich hat.“



Friedemann Schulz v. Thun

“Je größer die Unsicherheit, desto größer ist der Bedarf an Feedback.”



*Prof. Dr. Armin Trost, Prof.
Organisationspsychologie*

Warum ist besonders kritisches Feedback in der Pflege so wichtig?

Veränderungen anstoßen

Balance im Team
herstellen

Orientierung geben

Eigene Führungshaltung
zeigen

Mit Feedback geben Sie einen Impuls

Im Idealfall erkennt der Mitarbeiter die Wirkung seines Verhaltens und entscheidet, was er künftig anders macht.



Die Feedback-Formel

Beobachtung – Wirkung – Wunsch

- **Beobachtung:** „Mir ist aufgefallen, dass“
- **Wirkung:** „Dadurch sind bei der Übergabe wichtige Informationen untergegangen.“
- **Wunsch:** „Ich möchte, dass wir uns bei Übergaben gegenseitig ausreden lassen.“

Was davon ist Feedback?

1. „Das hast Du wirklich hervorragend gemacht.“
2. „Deine Dokumentation entspricht nicht unseren Qualitätsanforderungen.“
3. „Mir ist aufgefallen, dass Du Susanne heute zweimal unterbrochen hast. Danach hat sie kaum noch etwas gesagt. Ich hätte gern gewusst, was Susanne zu dem Thema zu sagen hatte.“
4. „Du musst bei den Übergaben einfach professioneller werden.“
5. „Bei der Übergabe heute hast Du zuerst die drei dringlichsten Punkte genannt. Dadurch wusste das Team sofort, worauf es achten musste.“
6. „Ich bin sehr zufrieden mit Dir.“

Die Auflösung

1. „Das hast Du wirklich hervorragend gemacht.“

„Hervorragend gemacht.“ → Lob

Positiv und beziehungsstärkend – aber der Mitarbeiter erfährt kaum, welches konkrete Verhalten wirksam war.

2. „Deine Dokumentation entspricht nicht unseren Qualitätsanforderungen.“

„Entspricht nicht unseren Qualitätsanforderungen.“

→ Urteil/Bewertung

Die FK bewertet das Ergebnis, liefert aber noch wenig Information darüber, welches konkrete Verhalten verändert werden soll.

Die Auflösung

3. „Mir ist aufgefallen, dass Du Susanne heute zweimal unterbrochen haben. Danach hat sie kaum noch etwas gesagt. Ich hätte gerne gewusst, was Susanne dazu zu sagen hatte.“

Unterbrechen + Reaktion von Susanne + Wunsch → Feedback

Konkrete Beobachtung plus Wirkung. Die Mitarbeiterin erhält eine Information, mit der sie ihr Verhalten reflektieren und ändern kann.

4. „Du musst bei den Übergaben einfach professioneller werden.“

„Professioneller werden.“ → Bewertung/Appell

Zu abstrakt. Es fehlt beobachtbares Verhalten.

Die Auflösung

5. „Bei der Übergabe heute hast Du zuerst die drei dringlichsten Punkte genannt. Dadurch wusste das Team sofort, worauf es achten musste.“

Übergabe + Wirkung → positives Feedback

Es zeigt konkret, welches Verhalten hilfreich war und welche Wirkung es hatte.

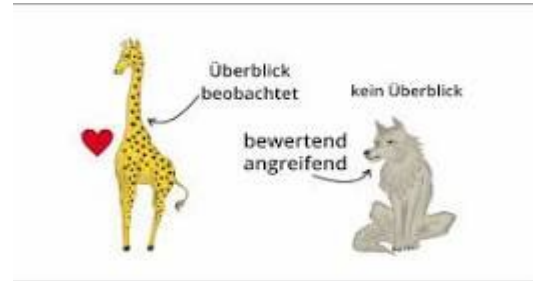
6. „Ich bin sehr zufrieden mit Dir.“

„Ich bin zufrieden.“ → Lob/positive Bewertung

Es sagt, wie Sie als Führungskraft urteilen, aber nicht, welches konkrete Verhalten dazu geführt hat.

Wolf oder Giraffe: Wie klingt Ihre Kritik?

Gewaltfreie Kommunikation (Marshall B. Rosenberg)



Die Giraffe ...

- Beschreibt konkret
- Bleibt bei einer beobachtbaren Situation
- Benennt Wirkung und Anliegen
- Formuliert eine konkrete Bitte/Wunsch
- Öffnet das Gespräch
- **Die Giraffe spricht über das Verhalten, das sich ändern soll**

Der Wolf ...

- Bewertet und interpretiert
- Verallgemeinert: nie, immer, typisch
- Sucht Schuldige
- Fordert und droht
- Erzeugt Rechtfertigung
- **Der Wolf bewertet den Menschen**

„Feedback, das auf Selbstregulation zielt, ist besonders wirksam.“ – sinngemäß nach Prof. Dr. Armin Trost



*Prof. Dr. Armin Trost, Prof.
Organisationspsychologie*

5 Schritte – So geben Sie mit der Feedback-Formel kritisches Feedback

1. **Anlass benennen:** „Ich möchte mit Dir über die Übergabe sprechen.“
2. **Beobachtung schildern:** „Mir ist aufgefallen ...“
3. **Wirkung beschreiben:** „Das führt im Team dazu, dass ...“
4. **Wunsch formulieren:** „Ich möchte, das, ...“
5. **Beteiligung einfordern:** „Was kannst Du verändern?“

Was tun bei Widerspruch?

Typische Schutzreaktionen bei Kritik

- ❖ **Widerspruch**
- ❖ **Angriff**
- ❖ **Relativierung**
- ❖ **Rechtfertigung**
- ❖ **Rückzug**
- ❖ **Schweigen**

So bleiben Sie klar, ohne zu eskalieren

Widerspruch: „Das stimmt überhaupt nicht.“

 Kein Beharren auf Ihren Standpunkt: „Doch, genauso war es.“

 Wie hat es sich denn Ihrer Meinung nach verhalten?

So bleiben Sie klar, ohne zu eskalieren

Angriff: „Du informierst uns doch auch ständig zu spät!“

 Kein Gegenreflex: verteidigen, zurückschießen, Thema wechseln

 „Das möchte ich gern aufnehmen. Lass‘ uns zunächst diesen Punkt zu Ende besprechen – danach sprechen wir über Deine Rückmeldung an mich.“

So bleiben Sie klar, ohne zu eskalieren

Relativierung: „Die anderen machen das doch genauso.“

 Keine Verteidigung: „Das habe ich ganz anders gesehen.“

 „Wir sprechen hier nicht über die anderen. Über die anderen können wir separat sprechen. Mir geht es um diese konkrete Situation.“

So bleiben Sie klar, ohne zu eskalieren

Rechtfertigung: „Dafür konnte ich nichts.“

 Kein Urteil: „Das sagen Sie jedes Mal.“

 „Ich verstehe, dass gestern viel los war. Trotzdem müssen wir klären, wie wir sicherstellen, dass die Dokumentation vollständig ist.“

So bleiben Sie klar, ohne zu eskalieren

Rückzug: „Dann mache ich eben gar nichts mehr.“

 Kein Urteilen: „Jetzt stell‘ dich nicht so an.“

 „Denke in Ruhe über meine Kritik nach und sag‘ mir, was wir in Zukunft verbessern können. Wenn Du Unterstützung brauchst, besprechen wir das gemeinsam.“

So bleiben Sie klar, ohne zu eskalieren

Schweigen: ...

 ungeduldig werden: „Und? Was sagst Du?“

 „Nimm Dir einen Moment. Mich interessiert, wie Du die Situation siehst.“

Kritisches Feedback ist nicht verletzend.



Klarheit verletzt nicht.



Kritisches Feedback führt zum Lernen.

Feedbackkultur – damit Kritik nicht zum
Warnsignal wird

Je normaler Feedback ist, desto leichter wird Kritik.

WARUM?

3 Schritte zur Feedback-Kultur

1. Schaffen Sie ein Feedback-Klima, in dem Mitarbeiter proaktiv nach Feedback fragen.
2. Geben Sie jeden Tag positives Feedback (Day-to-Day-Feedback)
3. Holen Sie sich selbst Feedback von Ihrem Team ein.

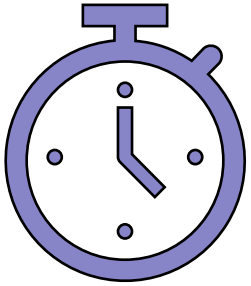


Feedbackkultur beginnt dort,
wo die Führungskraft selbst kritisiert wird.



So nehmen Sie kritisches Feedback als
Führungskraft an





30 Sekunden sind genug: Mikro-Feedback für Ihren Pflegealltag

Reflektieren Sie kurz: Welches Gespräch schieben Sie gerade vor sich her?

3 Fragen:

- ❖ Was möchte ich ansprechen?
- ❖ Welche Beobachtung kann ich konkret benennen?
- ❖ Welche Wirkung möchte ich erzielen?

7 Schritte für Ihr kritisches Feedback

1. Sprechen Sie kritische Punkte zeitnah an.
2. Beschreiben Sie Beobachtung.
3. Nutzen Sie die Feedback-Formel: Beobachtung – Wirkung – Wunsch.
4. Kritisieren Sie das Verhalten, nicht die Person.
5. Bleiben Sie klar in der Sache und wertschätzend im Ton.
6. Machen Sie aus Feedback ein Gespräch.
7. Vereinbaren Sie konkret, was sich künftig ändern soll – und prüfen Sie zu einem späteren Zeitpunkt, ob die Veränderung gelungen ist.

4 Takeaways



- ❖ Kritik braucht Klarheit – keine Härte.
- ❖ Beschreiben Sie beobachtetes Verhalten, statt Menschen zu bewerten.
- ❖ Bleiben Sie auch bei Widerstand im Gespräch.
- ❖ Seien Sie bereit, selbst Feedback anzunehmen und schaffen Sie eine Feedback-Kultur.

*Gutes Feedback
schafft Klarheit, ohne
Beziehung zu
zerstören – und
macht Veränderung
und Wachstum
möglich.*

© TrendyImages – stock.adobe.com



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Anschließend Ihre Fragen -
10 Minuten Q&A

