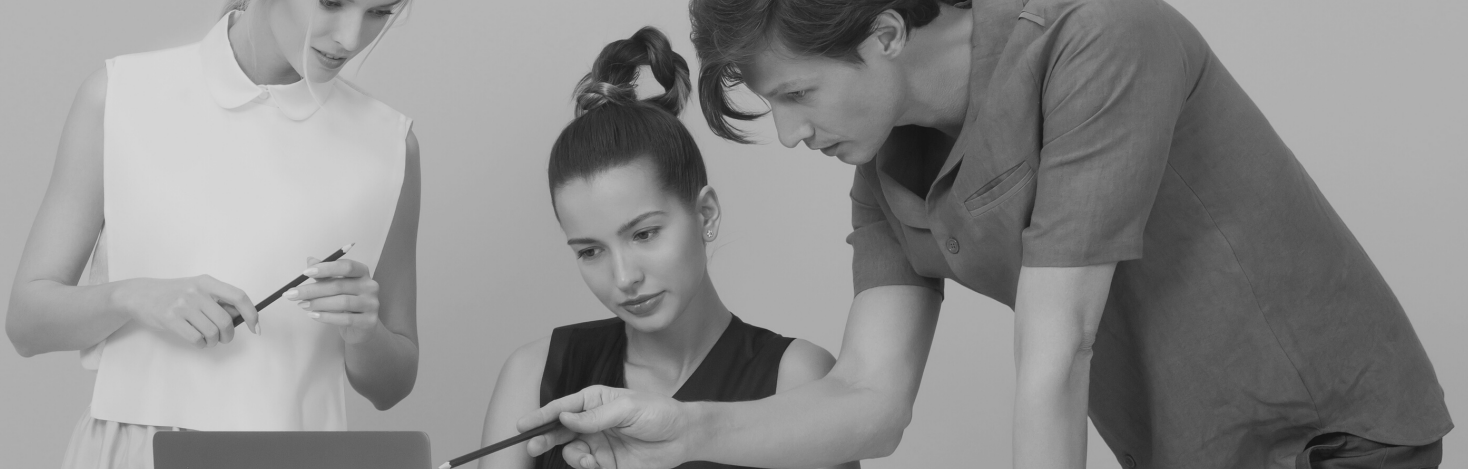




# Feedback im QM

**Anleitung und Arbeitsblatt**



## Das mit dem Feedback

Als Qualitätsmensch gehören Sie neben den Führungskräften zu den Funktionsstellen, die am häufigsten Feedback geben müssen. Typische Situationen ergeben sich im internen Audit oder im Abschlussgespräch des internen Audits, in KVP-Zirkeln zu Vorschlägen der Mitarbeiter\*innen, in Schulungen oder Workshops, in denen etwas gemeinsam entwickelt oder ausprobiert wird, „zwischen Tür und Angel“, wenn Sie etwas gefragt werden aber auch oder auch in kritischen Situationen, wenn Sie beispielsweise mehr Zuverlässigkeit oder mehr Engagement von einzelnen Mitarbeiter\*innen erwarten. Feedback gehört quasi zu Ihrem täglichen Geschäft. Häufig in Verbindung mit Fehlern, Abweichungen oder Arbeitsergebnissen, die noch nicht Ihren Anforderungen entsprechen. „Kritisches“ Feedback anzunehmen fällt Menschen grundsätzlich schwer, insbesondere dann, wenn es „vor Publikum“ erfolgt, wie das ja im Rahmen von Meetings oder Projekttreffen der Fall ist. Damit Ihr Feedback gut ankommt und als konstruktiv und motivierend erlebt wird, ist hier Ihre Anleitung zu einem lösungsorientierten Feedback für alle Fälle.

---

## Zu was wollen Sie Feedback geben?

Es gibt im Arbeitsalltag von QMBs mindestens drei Varianten von Feedback:

- 1. Feedback zu einem Arbeitsergebnis, einem Projektergebnis, einer Idee oder einem Vorschlag an eine Einzelperson oder ein Team
- 2. Feedback zu einem Ablauf oder zur Zusammenarbeit im Team, bzw. Projekt an eine Einzelperson oder ein Team
- 3. Feedback zu einer Person und deren Verhalten oder deren Mitarbeit

In allen drei Varianten lohnt es sich, die Besonderheiten der Situation zu beachten und eine saubere Methodik zu nutzen.

## Variante 1

„Also Susanne, das können wir so nicht machen, das kostet ja viel zu viel Geld.“ – Feedback zu einem Arbeitsergebnis, einem Projektergebnis oder einer Idee

Ihre Mitstreiter\*innen haben eine Idee entwickelt, von der sie überzeugt sind. Aus Ihrer Sicht ist die Idee noch nicht rund. Wie geben Sie in dieser Situation konstruktives Feedback?

---

### Wie gehen Sie vor?

**Schritt 1:** Machen Sie sich klar, welche Zielsetzung Sie für Ihr Feedback verfolgen! Soll der Mitarbeiter weiter an der Idee arbeiten? Soll der Mitarbeiter verstehen, dass die Idee nicht umgesetzt werden kann?

**Schritt 2:** Stellen Sie sicher, dass Ihr Feedback nach folgender Struktur erfolgt! Was ist gut? Was ist nicht gut? Was sollte jetzt passieren und warum?

---

### Beispiel

"An Deiner Idee gefällt mir gut, dass Sie eine ganz neue Richtung aufweist. Wenn Du jetzt noch sicherstellst, dass die Umsetzung mit unseren finanziellen Mitteln machbar ist, kann ich mir gut vorstellen, dass wir Deinen Vorschlag in den Steuerkreis einbringen. Hast Du Zeit, da noch mal drüber zu gehen?"

## Variante 2

„Ich bin sehr unzufrieden damit, wie der Prozess gelaufen ist. Das war das letzte Mal, dass ich das mitgemacht habe.“ – Feedback zu einem Ablauf, Projektverlauf etc.

Ihr Team hat (mal wieder) den Projektablauf nicht eingehalten. Dadurch hat sich die Abgabe verzögert und Ihre Arbeit deutlich erschwert. Das soll in Zukunft nicht mehr vorkommen. Wie formulieren Sie hier Ihr Feedback konstruktiv?

---

### Wie gehen Sie vor?

**Schritt 1:** Es ist wahrscheinlich nicht alles schiefgelaufen. Rufen Sie sich in Erinnerung, was gut funktioniert hat. Machen Sie sich klar, was genau an welchen Punkten nicht gut funktioniert hat.

**Schritt 2:** Reflektieren Sie, in welcher emotionalen Verfassung Sie grade sind. Macht Sie das wütend? Sind Sie verzweifelt? Sind Sie enttäuscht? Sind Sie ratlos?

**Schritt 3:** Machen Sie sich ein Bild von den Folgen, die entstanden sind. Konnten Sie dadurch das Projekt nicht rechtzeitig abschließen? Haben Sie einen Imageverlust bei der Leitung erlitten? Kommen andere dadurch in Zeitnot?

**Schritt 4:** Stellen Sie sicher, dass Ihr Feedback nach folgender Struktur erfolgt. Was ist gut gelaufen? Was ist nicht gut gelaufen? Welche Auswirkungen / Folgen haben sich dadurch ergeben? Was soll jetzt passieren?



## Beispiel

„Wir hatten vereinbart, dass m die Zwischenergebnisse jeweils zum vereinbarten Zeitpunkt unaufgefordert zugeschickt werden. Das hat in der letzten Woche gut funktioniert. Vielen Dank dafür. In dieser Woche fehlen leider noch immer drei von vier Zusammenfassungen. Dadurch konnte ich den Meilenstein nicht offiziell abschließen und musste das Gespräch mit der Geschäftsleitung verschieben. Das war sehr unangenehm für mich. Lasst uns bitte mal gemeinsam überlegen, wie wir sicherstellen können, dass die Fristen tatsächlich zuverlässig eingehalten werden.“

---



## Variante 3

„Ich bin das ewige Zuspätkommen jetzt endgültig leid.“ – Feedback zu einem unterwünschten Verhalten einer einzelnen Person.

Das ist vielleicht die schwierigste Variante für Feedback. Es geht nicht mehr um ein gemeinsames Arbeitsergebnis oder die Zusammenarbeit im Team, sondern um das „Fehlverhalten“ eines Einzelnen. Diese Art von Feedback sollte grundsätzlich NICHT in der Gruppe, sondern nur im Einzelgespräch gegeben werden.

---

## Wie gehen Sie vor?

**Schritt 1:** Vereinbaren Sie zeitnah einen Gesprächstermin mit dem Mitarbeiter, der Mitarbeiterin („Ich würde mich gerne mal kurz mit Dir zusammensetzen, wann passt Dir das?“)

**Schritt 2:** Definieren Sie für sich ganz konkret, was passiert ist und zwar faktisch und sachlich. Machen Sie klar, dass es um Ihre persönliche Wahrnehmung geht. Machen Sie sich die Auswirkungen klar.

**Schritt 3:** Überlegen Sie sich die Zielsetzung für Ihr Feedback. Was erwarten Sie vom Gegenüber?

**Schritt 4:** Stellen Sie sicher, dass Ihr Feedback nach folgender Struktur erfolgt. Was ist passiert? Wozu hat das geführt? Was erwarte ich in diesem Zusammenhang für die Zukunft?

## Beispiel

„Ich möchte mit Dir darüber sprechen, dass Du in den letzten vier Teamsitzungen jeweils über eine halbe Stunde zu spät gekommen bist. Das hat dazu geführt, dass wir vier Mal nicht pünktlich anfangen konnten. Darüber hinaus stört es den Ablauf, wenn wir dann versuchen, Dich ins Boot zu holen, nachdem Du zu uns gestoßen bist. Das würde ich für die Zukunft gerne vermeiden. Hast Du eine Idee für eine Lösung, die für uns alle passt?“

Alternativ:

"... Ich möchte Dich bitten, für die Zukunft sicherzustellen, dass Du pünktlich um 10.00 Uhr da bist. Kann ich Dich dabei irgendwie unterstützen?"

---

Nutzen Sie die Arbeitsblätter in der Anlage, um Ihr Feedback vorzubereiten!

Viel Erfolg.



## Meine Mission

Ich unterstütze Sie dabei ihr QM-System einfacher und lebendiger zu gestalten und ihre Kolleg\*innen und Leitungen mitzureissen. Sie können wählen zwischen lösungsorientiertem Coaching, Einzel- oder Gruppentrainings speziell auf Sie und Ihre Bedürfnisse zugeschnitten und passgenauer, praxisorientierter Beratung oder Prozessbegleitung.

Sie profitieren von meiner langjährigen Erfahrung im QM als Beraterin und Auditorin und meinen Zusatzausbildungen als Coach, Krisencoach und Mediatorin. Mit folgenden Normen und Modellen bin ich vertraut:

- ✓ ISO 9001
  - ✓ ISO 29999
  - ✓ AZAV
  - ✓ LQW
  - ✓ Gütesiegel Weiterbildung.
- 

Sie haben Fragen? Gerne können wir uns zum Telefonieren verabreden: <https://calendly.com/wienken/60min>

**Ursula Wienken**  
QM-Coach | Beratung-Training-  
Coaching | QM in nachhaltig und  
nützlich für Bildung, Soziales, Medien  
und Kreativbranche



# FEEDBACK ZUM ARBEITSERGEBNIS, PROJEKTERGEBNIS, IDEE

## ANLASS

Ihre Mitstreiter\*innen haben eine Idee entwickelt, von der sie überzeugt sind. Aus Ihrer Sicht ist die Idee noch nicht ganz rund.

1

## ZIELSETZUNG

2

WAS IST GUT?  
WAS IST NICHT  
GUT?  
WAS JETZT?

## MEIN FEEDBACK- SATZ

## BEISPIEL

An Deiner Idee gefällt mir gut, dass sie eine ganz neue Richtung aufweist. Wenn du jetzt noch sicherstellst, dass die Umsetzung mit unseren finanziellen Mitteln machbar ist, kann ich mir gut vorstellen, dass wir Deinen Vorschlag in den Steuerkreis einbringen, hast Du Zeit, da noch mal drüber zu gehen?

# FEEDBACK ZU EINEM ABLAUF ODER PROJEKTVERLAUF

## ANLASS

Ihr Team hat (mal wieder) den Projektverlauf nicht eingehalten. Dadurch hat sich die Abgabe verzögert und Ihre Arbeit deutlich erschwert. Das soll in Zukunft nicht mehr vorkommen.

1

ZIELSETZUNG

2

IN WELCHER  
VERFASSUNG  
SIND SIE?

3

WAS IST GUT  
GELAUFEN?  
WAS NICHT?

4

AUSWIRKUNGEN  
/ WAS SOLL  
PASSIEREN?

MEIN  
FEEDBACK-  
SATZ

## BEISPIEL

Wir hatten vereinbart, dass mir die Zwischenergebnisse jeweils zum vereinbarten Zeitpunkt unaufgefordert zugeschickt werden. Das hat in der letzten Woche gut funktioniert. Vielen Dank dafür. In dieser Woche fehlen leider noch immer drei von vier Zusammenfassungen. Dadurch konnte ich den Meilenstein nicht offiziell abschließen und musste das Gespräch mit der Geschäftsleitung verschieben. Das war sehr unangenehm für mich. Lasst uns bitte mal gemeinsam überlegen, wie wir sicherstellen können, dass die Fristen tatsächlich zuverlässig eingehalten werden.“

# FEEDBACK ZUM VERHALTEN EINER PERSON

## ANLASS

Das ist vielleicht die schwierigste Variante für Feedback. Es geht nicht mehr um ein gemeinsames Arbeitsergebnis oder die Zusammenarbeit im Team, sondern um das „Fehlverhalten“ eines Einzelnen. Diese Art von Feedback sollte grundsätzlich NICHT in der Gruppe, sondern nur im Einzelgespräch gegeben werden.

1

## ZIELSETZUNG

2

## WAS IST PASSIERT?

3

## AUSWIRKUNGEN

4

## ERWARTUNGEN

## MEIN FEEDBACK- SATZ

**BEISPIEL** „Ich möchte mit Dir darüber sprechen, dass Du in den letzten vier Teamsitzungen jeweils über eine halbe Stunde zu spät gekommen bist. Das hat dazu geführt, dass wir vier Mal nicht pünktlich anfangen konnten. Darüber hinaus stört es den Ablauf, wenn wir dann versuchen, Dich ins Boot zu holen, nachdem Du zu uns gestoßen bist. Das würde ich für die Zukunft gerne vermeiden. Hast Du eine Idee für eine Lösung, die für uns alle passt?“