

Mit Einfühlung rückmelden: Empathisches Interesse hilft beim Feedbackgeben

Vorgesetzte sollten empathisches Interesse zeigen, wenn sie negatives Feedback übermitteln. Dies verhindert nicht nur negative Reaktionen, sondern kommt auch der eigenen beruflichen Laufbahn zugute.

Feedback liefert eine Orientierung darüber, welche Verhaltensweisen Mitarbeitende korrigieren können, um ihre Leistung zu verbessern. Doch wie können Vorgesetzte negatives Feedback übermitteln, ohne beim Gegenüber negative Reaktionen hervorzurufen? Und hat ihre Art, Feedback zu übermitteln, auch Folgen für die berufliche Laufbahn der Vorgesetzten selbst?

(Negatives) Feedback bietet die Gefahr, sich schlecht zu fühlen

Es gibt bereits zahlreiche Tipps, wie man Feedback auf gelungene Art und Weise übermitteln kann, um Reaktionen von Mitarbeiter*innen auf Feedback zu verbessern. Dennoch bietet negatives Feedback (z.B. zur notwendigen Verbesserung der eigenen Leistung) das Potential, vom Empfänger als bedrohlich gesehen zu werden. Das hat zur Folge, dass Mitarbeitende sich nach negativem Feedback schlecht fühlen. Der Forscher Stephen F. Young und seine Kolleg*innen (2017) fanden heraus, dass wenn Vorgesetzte empathisches Interesse während der Feedbackübermittlung zeigen, dies verhindert werden kann.

Empathisches Interesse im Kontakt mit Mitarbeitenden zeigen

Empathisches Interesse signalisiert, dass man sich für das Wohlergehen anderer interessiert. Menschen, die ein solches Interesse zeigen, handeln in einer Art und Weise, in der sie

- sich an ihrem Gegenüber orientieren (z.B. Bedürfnisse und Träume anderer erfragen oder berücksichtigen - „also ich habe verstanden, dir ist wichtig...“),
- anderen emotional entgegenkommen (z.B. Mitgefühl zeigen, wenn Mitarbeitende Schwierigkeiten bei der Arbeit haben - „ich kann verstehen, dass das für dich schwer war“) und
- die Perspektive ihres Gegenübers übernehmen (z.B. sich vorstellen, wie die Situation aus Sicht eines Mitarbeitenden aussah - „wenn ich mir überlege, wie das für mich gewesen wäre“).

Wenn Vorgesetzte mitfühlendes Interesse zeigen, kann dies dabei helfen, dass Mitarbeitende sich trotz negativen Feedbacks weiterhin gut fühlen. Dieses Gefühl wiederum regt Mitarbeiter*innen dazu an, neue Wege zu überlegen, um ihre Leistung zu verbessern.

Empathisches Interesse unterstützt die berufliche Laufbahn der Vorgesetzten

In einer weiteren Studie fanden die Forscher*innen heraus, dass die Feedbackqualität (d.h. dass Feedback mit klaren Standards zur Evaluation übereinstimmt und nützlich ist, um eine Aufgabe auszuführen) förderlich für die Vorgesetzten selbst sein kann: Je besser die Feedbackqualität der Vorgesetzten war, umso höher schätzte wiederum die Geschäftsleitung die Potentiale der Vorgesetzten ein: desto höher ihre „promotability“; d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass Vorgesetzte auch in höheren beruflichen Positionen erfolgreich sein würden. Der Zusammenhang zwischen der Feedbackqualität und dieser förderlichen Einschätzung durch die Geschäftsleitung war besonders stark, wenn das empathische Interesse hoch war. Vorgesetzte, die also qualitative hochwertiges Feedback geben und ein hohes empathisches Interesse am Gegenüber zeigen, werden auch als potenziell erfolgreicher in späteren Positionen wahrgenommen.

Fazit: Negatives Feedback empathisch vermitteln

Vorgesetzte sollten also empathisches Interesse zeigen, wenn sie ihren Mitarbeiter*innen negatives Feedback übermitteln. Dabei kann man Vorgesetzte darin schulen, wie sie die emotionalen Reaktionen ihrer Mitarbeiter*innen besser erkennen und ihr Interesse für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter*innen kommunizieren können. Zusätzlich sollten Vorgesetzte auf eine hohe Qualität ihres Feedbacks achten, - damit Mitarbeitende daraus wirklich etwas mitnehmen können, aber ggf. auch um selbst als geeigneter für weitere Führungspositionen wahrgenommen zu werden. Hierfür könnten sich Vorgesetzte bewusst machen, welche beruflichen Vorteile eine hohe Feedbackqualität mit einem hohen empathischen Interesse bieten.

Literaturnachweis:

Young, S. F., Richard, E. M., Moukarzel, R. G., Steelman, L. A., and Gentry, W. A. (2017). How empathic concern helps leaders in providing negative feedback: a two-study examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 535-558. doi: 10.1111/joop.12184



Cindy Hong

Schreibt auf [wissensdialoge.de](https://www.wissensdialoge.de) zu den Themen Schlaf und Prokrastination im Arbeitskontext.