

Feedback geben und erhalten

Einleitung

Feedback bedeutet Rückmeldung oder auch Rückkopplung. Somit wird auch klar, dass es kein „einseitiges“ Feedback geben kann, sondern es ist immer als Austausch zwischen zwei Personen oder einem Team, einer Gruppe, zu betrachten, und hat Auswirkungen und Wechselwirkungen auf alle Beteiligten.

Meist wird Feedback dort gegeben, wo wir einer anderen Person mittels sachlicher Hinweise ein Hilfsmittel zur Leistungsverbesserung oder zur Verhaltensänderung geben wollen. Entsprechend ist immer zu beachten, dass wir nur dann ein Feedback geben, wo dieses auch erwünscht ist oder zumindest wertschätzend und wohlwollend angekündigt wurde.

Oft wird mit dem Feedback auch gleich das Modell des Johari-Fensters erwähnt, benannt nach den beiden amerikanischen Psychologen Joseph Luft (Jo) und Harry Ingham (hari): Mittels (bewusster oder unbewusster) Rückmeldung erhalten wir als Feedback-Empfänger die Möglichkeit, die sogenannten „blinden Flecken“ gespiegelt zu erhalten. Dies sind jene Flecken, die uns selbst nicht bewusst sind, die jedoch von anderen (der sogenannten „Öffentlichkeit“) wahrgenommen werden. Damit wird auch gleich der oft bestehende Unterschied zwischen dem Eigenbild (so wie ich mich selber wahrnehme) und dem Fremdbild (wie mich andere Menschen wahrnehmen) zum Thema.

Durch das Mitteilen von Beobachtungen über „blinde Flecken“ direkt an den Betroffenen kann dieser Erkenntnisse und Einsichten gewinnen über sich selbst. Damit kann der Feedback-Empfänger seinen privaten wie auch öffentlichen Handlungsspielraum bewusster wahrnehmen und ausfüllen resp. erweitern. Sie finden auf der nächsten Seite eine Abbildung zum Johari-Fenster.

Weiterführende Informationen, wie Sie erfolgreich Gespräche vorbereiten und durchführen, finden Sie im separaten Leitfaden „Gespräche vorbereiten – Win-Win-Situation erzeugen“. Weiter können Ihnen die Kommunikationsstil-Instrumente ‚DISG‘ von Persolog resp. ‚Überzeugend kommunizieren‘ von Persona Global Inc. bereichernde Hilfestellungen bieten, die im privaten wie auch beruflichen Umfeld für eine erfolgreiche Kommunikation sehr gut eingesetzt werden können.



		mir selbst	
		bekannt	unbekannt
den andern	bekannt	A "öffentliche Person"	C "Mein blinder Fleck"
	unbekannt	B Privatperson	D unbekanntes

Feld A Öffentliche Person

Ist der Bereich des öffentlichen Lebens, in dem mein Verhalten sowohl mir selbst als auch den anderen bekannt ist.

Feld B Private Person

Das ist jener Bereich meiner Person und meines Verhaltens, der mir bekannt ist, ich aber in der Öffentlichkeit nicht zeigen will. Darunter fallen Eigenarten und Ungereimtheiten sowie auch Beurteilungen anderer.

Feld C Mein blinder Fleck

Ist der blinde Fleck der Selbstwahrnehmung, d.h. jener Teil des Verhaltens, der für andere sichtbar und erkennbar ist, mir selbst hingegen nicht bewusst ist.

Es ist dies jener Teil meiner Person, in dem sich Gewohnheiten aber auch Verdrängungen einlagern, die unter Umständen von meiner Umgebung als störend wahrgenommen werden.

Feld D Mein Unterbewusstsein

Dieser Teil erfasst Vorgänge, die weder mir noch anderen bekannt sind und sich in dem Bereich bewegen, der in der Tiefenpsychologie unbewusst genannt wird. Dieser Bereich wird von Trainingsgruppen in der Regel nicht bearbeitet.

Johari-Fenster

Quelle: Gewerblich-Industrielle Berufsschule Uster, Pädagogischer Grundkurs für Klassenvertreter/innen, Feedbackregeln, S. 4, 1998

Ziele

Um ein Feedbackgespräch zu führen, können verschiedene Ziele im Vordergrund stehen:

- Überprüfen von Verhaltensweisen und deren Wirkungen
- Anregungen zur Veränderung
- Unterstützung zur Standortbestimmung
- Überprüfung von Fremd- und Eigenbild

Zu beachten ist in jedem Falle: Keine Bewertung oder Interpretation! Beschreiben Sie die Situation so sachlich wie möglich, aber mit den nötigen Emotionen, etwa mit Empathie.

Regeln beim Feedback geben

- beschreiben und nicht bewerten
- konkret und nicht verallgemeinernd (konkrete Erfahrungen/Erlebnisse)
- realistisch und nicht utopisch
- unmittelbar und nicht erst viel später
- erwünscht und nicht aufgedrängt
- angemessen und nicht verletzend

Wenn ich jemandem ein Feedback gebe , so formuliere ich dieses wie folgt:	
Verstärkend	Ich betone in meinem Feedback beobachtete Stärken. Damit kann auch Kritik besser angenommen werden. Die Kritik/Verbesserungsideen sind wohlwollend zu formulieren.
Genau	Ich beschreibe möglichst genau, was ich in welcher Situation beobachtet habe.
Ehrlich	Alles, was ich sage, ist aus meiner Sichtweise (und nur aus dieser) wahr/echt/ehrlich gemeint. Aber ich sage nicht alles, was wahr ist.
Aufbauend	Ich mache Verbesserungsvorschläge, oder noch besser: Wenn der Feedback-Empfänger einverstanden ist und dies wünscht, stelle ich ihm offene Coaching-Fragen, die ihn/sie anregen, die Lösung selbst zu finden!
persönlich	Ich mache deutlich, dass es sich um meine persönliche Meinung/Wahrnehmung/Sichtweise handelt. Auch ich als Feedback-Geber habe meine „blinden Flecken“☺ Erklären Sie, wie das zurückgemeldete Verhalten auf Sie wirkt, welche Gefühle es in Ihnen auslöst.

Bestimmen Sie am Schluss der Rückmeldung gemeinsam, welche neuen Verhaltensregeln Sie beide einhalten wollen. Geben Sie zudem regelmässig Feedback, und halten Sie ein Feedback nicht als Monolog, sondern als Dialog. Achten Sie auf eine offene, vertrauensbildende und freundliche Mimik und Gestik, denn auch dies ist ein sehr wichtiger Teil Ihrer Kommunikation/Ihrer Rückmeldung.

Der Feedback-Geber ist zudem verantwortlich dafür, die Rückmeldung so zu formulieren und in eine „Sprache“ zu verpacken, so dass der Empfänger diese verstehen kann. Bleiben Sie offen und ehrlich.

Denken Sie als Feedback-Geber auch darüber nach, aus welcher eigenen Erfahrung Sie das Verhalten oder die Haltung des Gegenübers interpretieren. Dies wird die Rückmeldung ebenfalls „beeinflussen“, da wie gesagt Ihr Feedback auch wieder viel über Ihre eigene innere Landkarte aussagt, und eben eine Rückkopplung im Sinne einer mehrdirektionalen Wechselwirkung ist.

Bestätigen Sie kleine Fortschritte: Nach dem Feedback beobachten Sie die Verhaltensänderung des Empfängers in Bezug auf die kritisierten Punkte und melden Sie in jedem Falle auch beobachtete positive Veränderungen konkret an den Empfänger zurück. Jeder Mensch hört gerne ernst und ehrlich gemeintes Feedback auch in Form eines Lobs oder einer Anerkennung!

Regeln beim Feedback empfangen

- zuhören und nicht unterbrechen
- nur zur Klärung oder zum Verständnis nachfragen, konkrete Beobachtungen verlangen
- auf sich wirken lassen und sich nicht verteidigen
- nicht bereits eine vorgefertigte Meinung im Kopf wälzen oder noch während dem Zuhören eine Antwort vorbereiten
- sich bedanken

Wenn ich ein **Feedback erhalte**, kann ich wie folgt damit umgehen:

Zuhören	Ich höre mir das Feedback an. Es ist die persönliche Meinung meines Gegenübers. Deshalb muss ich mich nicht verteidigen.
Nachfragen	Ich frage nach, wenn ich etwas nicht verstanden habe.
Stellung nehmen	Es liegt an mir, das für mich Bedeutsame auszuwählen.

Manchmal ist es hilfreich, besonders verletzende Eindrücke aufzuschreiben, um diese später erneut zu lesen (und nicht, um dem Feedback-Geber später Vorhaltungen machen zu können, etwa „du hast damals gesagt, dass...!“). Die Zeit dazwischen und das „Auf-sich-wirken-lassen“ helfen, um das Gehörte/Erlebte mit etwas mehr Distanz zu betrachten. Gerade durch Selbstbeobachtung über Zeit können Eigenschaften, die Ihnen zurückgemeldet wurden, vielleicht mit mehr Gelassenheit und Annahme überprüft und angepasst werden. Sie entscheiden jedoch selbst, welches Verhalten Sie ändern, und was Sie beibehalten möchten.

Sie können zudem mit dem Feedback-Geber ein Signal vereinbaren und das Gespräch jederzeit unterbrechen, wenn es Ihnen für den Moment zuviel wird. In diesem Falle lohnt es sich, die Gesprächsfortsetzung später wieder aufzunehmen.

Ziel eines Feedbacks ist für den Empfänger in erster Linie, die Chance für eine persönliche Entwicklung und das Lernen von neuen Verhaltensmöglichkeiten für sich zu entdecken.

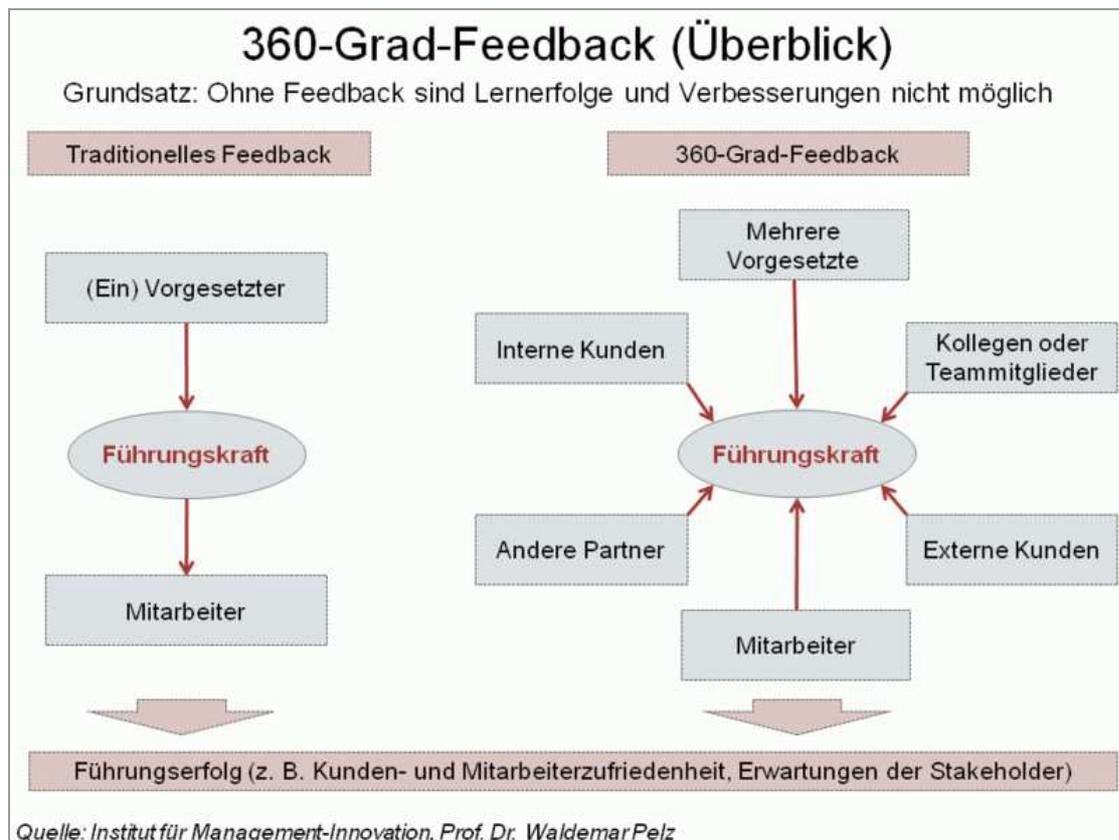
Hilfsmittel

- Ich-Botschaften
- Aktives Zuhören, d.h. vor allem mittels Einfühlens in die Sichtweise des anderen und mittels aller Sinne wahrnehmen, ungeteilte Aufmerksamkeit schenken, spiegeln und paraphrasieren.
- WWW-Botschaften: Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch
„Ich nehme wahr, dass...“/„ich sehe/denke/fühle, dass...“
„Dies wirkt auf mich...“
„Ich bitte dich/wünsche mir...“
- und alles mit viel Wertschätzung für das Gegenüber, auch zum richtigen Zeitpunkt und wo nötig und sinnvoll unter vier Augen
- 360 Grad Feedback (regelmässiges Feedback rundum, von verschiedenen Personen und Gruppen, aus verschiedenen Perspektiven etwa von Mitarbeitenden oder Vorgesetzten und Kollegen, Kunden oder Lieferanten, privat oder beruflich, Familie, Vereinskollegen, etc.)

So können folgende Fragestellungen hilfreich sein, wenn Sie beispielsweise als Feedback-Empfänger das Gehörte/Erlebte im Gespräch klären und besser verstehen möchten:

- „Habe ich richtig verstanden, dass...?“
- Wenn ich Sie richtig verstehe, dann möchten Sie mir mitteilen, dass...“

Als Idee noch eine Grafik, die sich zum Thema 360 Grad Feedback im Internet (Wikipedia.de, April 2010) finden lässt: Selbstverständlich kann der Feedback-Empfänger ein Mitarbeitender ebenso sein wie eine Führungskraft, oder ein Familienmitglied ebenso wie ein Vereinskollege. Alles ist möglich☺.



Gerne nehme ich jederzeit nach obigen Kriterien aufgebautes Feedback entgegen. Auch mir liegt viel daran, kreative Anregungen zu erhalten und meine Unterlagen ebenso wie mein Verhalten laufend zu verbessern. Vielen Dank im Voraus.

Winterthur, Juli 2010/Vers.02
© 4c change GmbH

Manuela Beyeler
Veränderungcoach