

Feedback

Jeder Mensch sieht sich selbst auf eine bestimmte Weise, die zum Teil auch darauf beruht, welches Feedback er / sie von anderen Menschen erhält. Zu unterschiedlich großen Teilen richtet jeder sein Verhalten an dem Feedback für ihn / sie wichtigen Personen aus. Kein Mensch, Ausnahme sind Eremiten, kann auf die Rückmeldung seiner Umgebung verzichten. Dass die Form der Rückmeldungen, die wir uns untereinander geben, bezüglich der Wirkung eine ausschlaggebende Rolle spielt, sehen wir in allen Bereichen des Lebens. So wird ein Mitarbeiter, der immer nur seine Defizite vor Augen geführt bekommt irgendwann sich auch selbst über die immer wiederholten Defizite definieren. Führungskräfte, die gar keine Rückmeldung von ihren Mitarbeitern erhalten, werden irgendwann den Bezug zu deren Realität verlieren. Deutlich wird das daran, dass der Chef sich bereits ganz woanders befindet wie seine Mitarbeiter. Die Kommunikation miteinander wird schwieriger, ist von Misstrauen, Missverständnissen bis zur Vermeidung geprägt.

Mangelndes Feedback führt zu Vermutungen und Interpretationen. Je weniger über die geforderte Leistung und das geforderte Verhalten gesprochen wird, desto eher wird wie in dem folgenden Beispiel darauf reagiert:

In den Nachrichten kommt folgende Meldung: „Achtung Autofahrer, auf der A3 kommt Ihnen auf der rechten Fahrspur ein Falschfahrer entgegen!“

Antwort eines Fahrers: „Wieso einer, Hunderte...“

Ein weiteres Problem besteht darin, dass fast jeder dazu neigt, eher das für ihn Negative zu sehen und dazu Rückmeldung zu geben.

Beispiel:

Ein zehnjähriger Junge gilt bei seiner Familie als taubstumm, weil er noch nie etwas gesagt hat. Eines Tages äußert er sich bei Tisch: „Du Mama, da ist ja ein Haar in der Suppe!“, Mutter: „Junge Du kannst ja reden, wieso hast Du bisher nichts gesagt?“ „Bisher war ja auch alles in Ordnung!“

Jeder Mensch hat auch das Bedürfnis von wenigstens einigen Menschen in seiner Umgebung anerkannt zu werden und zu einem großen Teil läuft diese Anerkennung über die Art und Weise wie miteinander kommuniziert wird. Feedback ist ein Hilfsmittel, dass den Kommunikationsprozess in Gang bringt. Es entspricht in seinem Aufbau den Anforderungen nach gegenseitiger Wertschätzung und der Idee, dass eine Rückmeldung keine Verurteilung ist.

Im weiteren wird hier der Fachbegriff Feedback verwendet, da sich damit eine spezielle Vorgehensweise verbindet.

Wann kann Feedback eingesetzt werden?

1. In jeder Situation, in der Menschen Leistung und Verhalten bemerken, anerkennen oder verändern wollen. Insbesondere dann, wenn Gefühle dabei im Spiel sind, sowie unterschiedliche Ansichten und Erwartungen, die bei entsprechend unsensiblen Vorgehen leicht zu Konflikten werden können.
2. Immer dann, wenn jemand es für notwendig hält, sich in dieser Form zu äußern.
3. Unabhängig von hierarchischen oder sonstigen taktischen Erwägungen.
4. Wenn der, der das Feedback erhält auch in der Lage ist damit etwas anzufangen.
5. In allen Lebensbereichen und Lebenslagen.
6. Wenn jemand etwas über sich selbst, zu einem anderen, einer Gruppe oder einer bestimmten Situation etwas sagen will.

Beispiel A

Wahrnehmung / Situation / Sache

Von Ihren drei Verbesserungsvorschläge sind zwei angenommen worden und werden auch sofort umgesetzt.

Interpretation

Ich denke, dass Sie der Firma und speziell Ihren Kollegen damit einen großen Dienst erwiesen haben. Außerdem habe ich den Eindruck, dass es auch für Sie ein wichtiges Anliegen war, sich dafür einzusetzen.

Empfindung

Ich freue mich über ihren Einsatz.

Verhaltenswunsch

Ich bitte Sie, den Kollegen bei der Einführung der neuen Arbeitsgänge zur Hand zu gehen.

Keiner von uns hat gelernt so zu reden, allerdings haben wir alle, wenn auch ohne darüber nachzudenken gelernt so zu reden, „wie uns der Schnabel gewachsen ist“. Ist er aber nicht: Wenn Sie in China aufgewachsen wären würden Sie Chinesisch reden und Deutsch wäre Ihnen fremd. So ist es auch mit diesem Vorgehen. Für erste Übungsschritte ist es angebracht erst einmal mit einfachen Dingen anzufangen, die einem sowieso leicht über die Lippen gehen, als sich gleich an einem massiven Konfliktfall zu üben.

Beispiel B

Wahrnehmung

In unserem gemeinsamen Gespräch zum Fall X haben Sie mir Ihre Meinung unterbreitet. Als das Thema zwei Tage später mit unserem Geschäftsführer erläutert wurde, haben Sie ein ganz andere Meinung vertreten.

Interpretation

Ich vermute, dass Sie mir aus irgendwelchen Gründen Ihre eigentliche Meinung nicht sagen wollten, oder dass Sie Ihre Meinung geändert haben, und vergessen haben, mich zu informieren.

Empfindung

Ich habe ein äußerst ungutes Gefühl, was Ihre Loyalität mir gegenüber angeht

Verhaltenswunsch

Ich will das heute in diesem Gespräch mit Ihnen klären, um wieder mit gutem Gefühl mit Ihnen zusammenarbeiten zu können.

Das ist ein Beispiel dafür, wie etwas deutlich gesagt werden kann, ohne den anderen sprachlich anzugreifen. Der Betroffene redet von sich selbst, nicht über den anderen. Die Wahrnehmung kann noch für beide gleich sein, spätestens ab der Interpretation kommt soviel individuelle Färbung hinein, dass diese auch als solche erkennbar sein muss.

Natürlich kann es trotzdem vorkommen, dass sich jemand angegriffen, beleidigt oder verurteilt fühlt. Absolute Sicherheit vor Missverständnisse gibt es nicht. Im Schnitt sprechen 70% der Menschen in unserem Kulturkreis auf dieses Vorgehen an.

Feedbackregeln

1. Über Feedback wird nicht diskutiert, allerdings ist derjenige der es erhält nicht verpflichtet, sich jetzt nach Wunsch zu verhalten. Das ständige Gespräch ist weiter erforderlich.
2. Beide, sowohl Feedbackgeber wie -nehmer, müssen sich an das Vorgehen gewöhnen.
3. Es gelingt besser, wenn die Formulierung vorbereitet wird.
4. Der Feedbacknehmer sollte sich bedanken, er kann Verständnisfragen stellen, seinerseits ein Feedback anschließen.
5. Ein Feedback wird die Welt nicht verändern. In der Summe verändert dieses Vorgehen sowohl Haltung wie Verhalten untereinander und damit auch die Kultur des Umgangs miteinander.

Grundhaltungen für eine Feedbackkultur

- Jeder Mensch hat seine Form von Realität und hat ein Recht darauf, darin respektiert zu werden.
- Es geht nicht darum Recht oder Unrecht zu haben, sondern eigene Standpunkte und Ansichten deutlich zu machen und auch denen der anderen zuzuhören.
- Statt aus Unterschieden unüberbrückbare Gegensätze zu machen, diese als Grundlagen kreativer Entwicklung zu sehen.
- Es gibt unterschiedliche Ansichten bis hin zum Konflikt, der zum Austausch anregt und nicht zu Vermeidung und Rückzug.
- Offenheit und Vertrauen prägen das Klima.

Übungen

1. Gruppenarbeit nach der Frage:

„Was ich jemandem schon immer mal sagen wollte!“
(gut gefallen hat mir, geärgert hat mich...)

Die Ergebnisse werden von den Gruppen entweder nur mündlich oder zusätzlich noch optisch dargestellt.

2. Übung im Plenum

„Wem in dieser Gruppe möchte ich hier ein Feedback geben?“
Kollegen - Mitarbeitern - Vorgesetzten

Hier geht es darum in einer Runde von mehreren TeilnehmernInnen einem einzelnen ein Feedback zu geben, besonders hilfreich in Situationen, wo der gesamte Gruppenprozess aufgrund eines Einzelnen „hängt“

Beispiel:

Ein Teilnehmer in der Gruppe bringt regelmäßig fünf mal so lange Beiträge wie alle anderen, sodass viele nicht mehr zu Wort kommen können. Das Ziel der Zusammenkunft ist in Frage gestellt. Jetzt könnte sich ein einzelner oder auch mehrere in Feedbackform dazu äußern um den Prozess wieder in Gang zu bringen.

3. Einzelübung

„Was möchte ich der Gruppe hier über mich mitteilen?“

„Was möchte ich einem einzelnen über mich mitteilen?“

Hier geht es darum, dass ein einzelner zu Wort kommt, und um von den anderen besser verstanden zu werden.

4. Gruppenfeedback

„Wie habe ich die Zusammenarbeit in der Gruppe erlebt?“

Hier geht es darum, in der Gruppe auszutauschen, um eigene Meinungen durch das was andere sagen zu relativieren, Gruppenkonsens fördern.

5. Übungen im Alltag

„Wo ist mir heute etwas aufgefallen, zu dem ich mich gerne äußern möchte?“
(Vorgesetzter, Kollege, Team, Pförtner, Familie, Freunde, Autofahrer)

Statt Lob und Kritik, was beides trotz aller Formulierungshilfen und Trainings bis auf den heutigen Tag nicht zuverlässig angewendet wird, hat dieses von den oben genannten Haltungen geprägte Vorgehen eine gute Chance angewendet zu werden, weil es zum einen die Individualität des Menschen berücksichtigt und zum anderen dem Bedürfnis nach kompetenter zwischenmenschlicher Kommunikation entspricht.

Feedback

Arbeitsblatt

W = Wahrnehmung

**Ich sehe...,ich höre..., ich schmecke...,
ich rieche..., ich erfasse....,**

(beschreibe, was ich mit meinen Sinnesorganen wahrgenommen habe)

I = Interpretation

**Ich vermute..., ich glaube..., ich denke...,
ich stelle mir vor dass....,**

(benenne meine Ideen dazu, warum sich mein Gesprächspartner so verhält)

E = Empfindung

**Ich fühle mich..., ich komme mir vor...,
ich halte mich dann für..., ich bin....,**

(benenne meine Gefühle, Empfindungen und Einstellungen, die mich bewegen)

V = Verhaltenswunsch

**Ich möchte..., ich will..., ich kann mir vorstellen...,
ich würde gerne..., ich wünsche mir....,**

**(sage, was ich für Vorstellungen darüber habe, wie ich mir das weitere
Miteinander vorstelle, was ich vom anderen erwarte)**