

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 134, Juni 2014

Thema:

KONSTRUKTIVES FEEDBACK

INHALT:

- Feedback: Nahrung für das Ich
- Konstruktives Feedback geben
- Feedback-Regeln
- Feedback im Coaching
- Balance im Feedback
- Weitere Regeln und Tipps
- Zu guter Letzt...

Feedback - Nahrung für das Ich

Feedback heißt wörtlich übersetzt “Zurück-füttern”. Dabei wird ein Mensch mit Informationen über seine Wirkung nach Außen versorgt. Feedback gibt eine Rückmeldung zum eigenen Verhalten. Jeder Mensch braucht ständig Feedback, um sich zu orientieren.

Wenn wir beim Autofahren auf den Tacho blicken, bekommen wir Feedback zur Geschwindigkeit des Autos. Auf diese Weise können wir uns orientieren und das angemessene Tempo wählen. Angemessene Kommunikation entsteht, wenn alle Beteiligten konstruktives Feedback geben und erhalten und dabei mit ausreichend brauchbaren Informationen zur eigenen Person versorgt werden.

Wenn wir einen anderen Menschen unser Feedback anbieten, können wir dies in einer Form tun, die es ihm leicht macht, den Kern unserer Aussage zu verstehen und anzunehmen. Wir alle wissen aus eigener Erfahrung, dass es nicht immer einfach ist, kritische Rückmeldungen zur eigenen Person freudig zu begrüßen - wer wird schon gern kritisiert? Deshalb ist es prinzipiell gut, den Empfänger zunächst durch positives Feedback zu signalisieren, dass wir ihn als Person wertschätzen. Dann versuchen wir, kritisches Feedback so zu verpacken, dass der andere sicher sein kann, dass wir ihn weder angreifen noch belehren wollen, sondern Ihm dabei helfen wollen, etwas zu lernen und sein Verhalten in Zukunft zu optimieren.

Jeder Mensch braucht Feedback, um die eigene Außenwirkung realistisch einschätzen zu können. Ohne Feedback kann kein Lernen stattfinden! Damit wir das Feedback unserer Mitmenschen auf nützliche Weise annehmen können, brauchen wir eine offene und lernbereite Einstellung. In der Praxis ist dies allerdings nicht immer einfach, da viele Menschen daran gewöhnt sind, kritisches Feedback als Angriff gegen die eigene Person zu empfinden. Zum Schutz gegen diesen vermeintlichen Angriff reagieren sie mit einem „Rechtfertigungs-Reflex“. Damit wir jedoch das Feedback für unsere Weiterentwicklung nutzen können, ist es notwendig, die Rückmeldung nicht abzuwehren, sondern den Feedback-Geber zu motivieren, uns auch weiterhin mit Informationen zu versorgen.



Konstruktives Feedback geben

Das Geben von Feedback stellt ein Angebot an den Feedback-Nehmer dar, sich und sein Verhalten im Lichte der Wahrnehmung anderer zu sehen.

Das Geben von Feedback scheint auf den ersten Blick einfach und ein paar Regeln sind meist schnell formuliert. Doch wie so häufig geht die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Realität schnell auseinander. Feedback will, wenn man vorhat, es bewusst einzusetzen, gelernt sein. Und: Ohne sich zu vergegenwärtigen, warum es in dieser oder jener Form gestaltet werden soll, und ohne entsprechende Übung als Feedback-Geber und Feedback-Nehmer können die angestrebten Ziele kaum erreicht werden.

Soll das Feedback für den Feedback-Nehmer förderlich sein, muss es vom Feedback-Geber konstruktiv gestaltet und vorgebracht werden.

Wer Feedback wünscht, will nicht "niedergemacht" werden. Er hofft, dass das, was er zu hören bekommt, konstruktiv gemeint ist. Damit ist gemeint, dass das Feedback zur prinzipiell möglichen Weiterentwicklung des Feedback-Nehmers beitragen will. Es soll ihm auf diesem Weg unterstützen und keine Steine in den Weg legen. Natürlich ist es die Sache des Feedback-Gebers selbst zu entscheiden, ob er das Geäußerte als konstruktiv bewertet. Das ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass schon das vom Feedback-Geber Mitgeteilte Perspektiven für die weitere Entwicklung des Feedback-Nehmers in der Zukunft aufzeigen soll, statt mit "destruktivem" Gestus, auf die Nichtänderbarkeit von Person und Verhalten des Feedback-Nehmers abzuheben.

Negativ-Beispiel

"Ich verstehe gar nicht, dass du das Handout auch wieder am Anfang ausgegeben hast, wo wir doch schon häufig festgestellt haben, dass das nichts taugt."

Positiv-Beispiel

"Dein Handout ist wirklich gut gemacht. Nur dass ich es gleich zu Anfang in die Hand bekommen habe, hat mich mehr abgelenkt, als dass es mir genützt hat. Ständig habe ich die Gesichtspunkte darauf gesucht, die in deiner Präsentation gerade angesprochen worden sind. Für mich wäre es wohl besser, wenn ich es erst hinterher bekäme. Dann könnte ich mich besser auf die Präsentation konzentrieren."

Quelle und © „Konstruktives Feedback geben“: www.teachsam.de



Feedback-Regeln

Bei Wikipedia heißt es unter dem Stichwort „Interpersonales Feedback“:

Im **Interpersonalen Feedback** gibt man einem anderen Menschen eine Information über ein beobachtetes/messbares Verhalten, mit dem Ziel das Selbstverständnis des Empfängers zu fördern und/oder zwischenmenschliche Beziehungen zu klären.

Und zum Thema Feedback-Regeln schreibt Wikipedia:

Interpersonalen Feedback sollte unmittelbar, direkt und konstruktiv gegeben werden. Außerdem sollte die Rückmeldung als Ich-Botschaft formuliert werden: „Mir scheint, dass...“, „Ich denke, dass...“, „Mir kommt es vor, als...“. In einer Rückmeldung sollten die Wahrnehmung, Wirkung und ein Wunsch oder Vorschlag enthalten sein. Eine Rückmeldung kann wertschätzend oder auch konstruktiv bzw. kritisch gegeben werden. Bei einer Rückmeldung achtet der Meldungsgeber darauf, die Wirkung des Verhaltens von der Beziehung zur Person des Gegenübers zu trennen.

Insbesondere auch die Beachtung nachfolgender Regeln kann eine offene und konstruktive „Feedback-Kultur“ wirksam unterstützen:

Regeln zum Feedback-Geben

- **Blick-Kontakt suchen!**
dem Empfänger Offenheit signalisieren
- **Empfänger direkt ansprechen!**
nicht in der 3. Person über jemanden sprechen
- **Verhalten konkret beschreiben!**
je genauer die Diagnose, desto besser die Lernchance
- **Keine indirekten Abwertungen!**
subjektive Wertungen als Ich-Botschaften kennzeichnen
- **Optimale Offenheit**
bewusste Balance zwischen Diplomatie und Konfrontation
- **Positive Alternativen anbieten!**
eine nützliche Empfehlung für die Zukunft formulieren

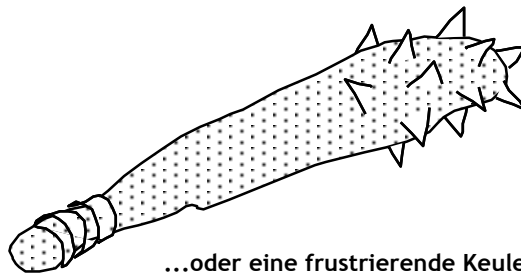


Regeln zum Feedback-Nehmen

- **Blick-Kontakt aufnehmen!**
Gesprächsbereitschaft signalisieren
- **Aufmerksam zuhören!**
den Anderen ausreden lassen
- **Positive WahrnehmungsfILTER!**
versuchen, den Kern/ das Wertvolle der Aussage zu verstehen
- **Keine Abwehr-Manöver!**
die Wahrnehmung des Anderen respektieren
- **Keine Rechtfertigung!**
es akzeptieren, die Informationen wirken lassen
- **Eventuell nachfragen**
bei Unverständnis weitere Informationen einholen
- **Sich (innerlich) bedanken!**
den Mut und die Ehrlichkeit des Anderen wertschätzen



Feedback kann ein wertvolles Geschenk sein...



...oder eine frustrierende Keule?!

Feedback im Coaching

Ein Coach führt seine Klienten mittels des Feedbacks, das er ihnen vermittelt. Meist geschieht dies bewusst und gezielt, häufig auch unterschwellig und unbewusst.

Offenes Feedback ist eine wertvolle Quelle der Orientierung. Jeder Mensch braucht Feedback - ohne Feedback-Schleifen könnte kein erfolgreiches Lernen stattfinden. Dabei soll das Feedback so beschaffen sein, dass der Empfänger es gut annehmen kann. Deshalb gilt auch hier das Prinzip von Pacing und Leading.

Zuerst Pacing: „Was war gut?!“

Bei jedem anderen Menschen gibt es Gemeinsamkeiten oder Ressourcen, die von einem aufmerksamen Feedback-Geber auf ehrliche Weise gewürdigt werden können. Durch das Nennen von positiven Aspekten wird Rapport hergestellt. Der innere Wunsch des Empfängers nach Anerkennung und Bestätigung wird gepaced. Der Mensch spürt, dass er sich nicht verteidigen braucht, sondern als Person wertgeschätzt wird. Dadurch öffnen sich seine Sensoren und er ist bereit, die Information mit einer konstruktiven Einstellung zu empfangen.

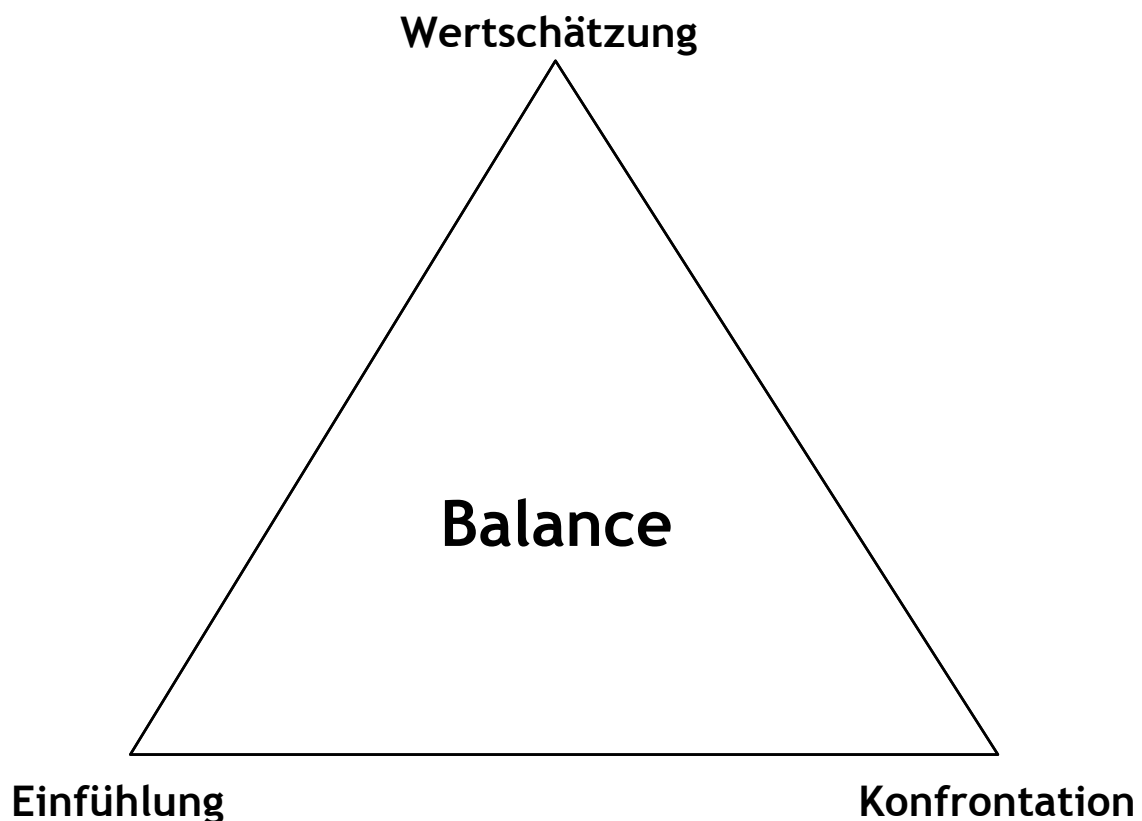
Dann Leading: „Was wie verbessern?“

Beim Verarbeiten von kritischen Rückmeldungen ist es nützlich, nicht unnötig lange auf die Unzulänglichkeiten zu fokussieren, sondern sofort weiterzudenken und sich zu fragen, wie die kritischen Punkte in Zukunft verbessert werden könnten. Durch dieses konstruktive Reframing braucht der Empfänger nicht in den Problem-Zustand gehen. Stattdessen wird er direkt in einen potenziellen Ziel-Zustand geführt. Er wird auf positive Weise motiviert, sein Verhalten zu ändern. Dabei kann der Empfänger auf ressourcenreiche Weise für sich überprüfen, ob die angebotene Alternative für ihn tatsächlich erstrebenswert erscheint.



Balance im Feedback

Im Feedback ist es besonders wichtig, dass die verschiedenen Aspekte in einer gesunden Balance gehalten werden. Ohne das richtige Maß an Wertschätzung kann der Betroffene das Feedback nicht konstruktiv annehmen. Ohne das richtige Maß an Einfühlung besteht die Gefahr, dass der Feedback-Nehmer sich nicht angesprochen fühlt und ohne das richtige Maß an Konfrontation verliert das Feedback seine zielorientierte Wirkung.



Bonusmaterial: Noch mehr Regeln und Tipps zum Geben und Nehmen von Feedback

- **Ausreden lassen:**
Reaktionen oder Widersprüche aufgrund von Vermutung vermeiden
- **Nicht rechtfertigen oder verteidigen:**
Feedback als Rückmeldung einer Wahrnehmung beschreibt einen unveränderlichen Zustand.
- **Dankbar sein:**
Jedes Feedback ist eine Information die konstruktiv genutzt werden kann
- **Gelassene Bewertung:**
Nicht in der ersten Aufregung oder Hektik auswerten oder reagieren
- **Konstruktiv:**
Perspektiven für die Zukunft bieten
- **Beschreibend:**
Ohne Wertung und Interpretation des Verhaltens
- **Konkret:**
Keine Verallgemeinerung sondern klar und genau formuliert, nachprüfbar
- **Subjektiv:**
Ich-Botschaften verwenden
- **Nicht nur negativ:**
„Sandwich-Theorie“, jede Kritik zwischen zwei positiven Schichten
- **Nicht zu viel:**
Nur soviel, wie aktuell verarbeitet und verändert werden kann
- **Rechtzeitig:**
Spielraum für verändertes Verhalten ermöglichen
- **Bereitschaft des Empfängers sicherstellen**
- **Reaktion dem Anderen überlassen**



Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema „direktes Feedback“...

Dilbert



V.I.E.L Coaching Letter © 2014

Herausgeber:

V.I.E.L[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR
Elbberg 1, 22767 Hamburg
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

