

Feedback – ein Schlagwort oder eine hohe Kunst?

Jeder spricht davon; einige tun es – doch was heisst es wirklich? Dieses Feedbacken oder Rückmelden?

Das Prinzip der Rückmeldungen

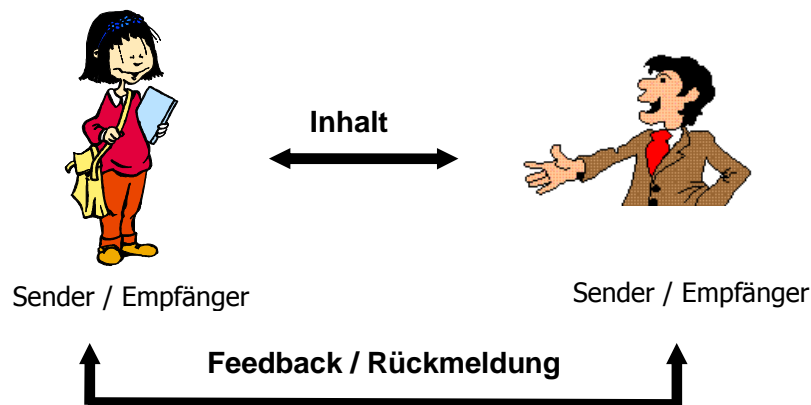
Feedback geben bedeutet, einer andern Person rückmelden, wie sie und ihr Verhalten auf mich persönlich wirkt; wie sie bei mir ankommt. Und nicht mehr. Und nicht weniger. Dh es geht nicht darum, dass ich die andere Person kritisiere oder ändern möchte.

Es ist eine *Rückmeldung*:

- meiner Wahrnehmung (was ich sehe, höre, fühle, beobachtet habe)
- und meine persönliche subjektive Reaktion darauf.

Dabei gilt es drei wichtige Dinge zu bedenken:

1. *Meine Wahrnehmung* ist für *mich* richtig und wahr.
2. Mein Empfinden der Situation ist *meine persönliche subjektive Reaktion*. Auf andere kann die gleiche Person in der selben Situation anders wirken.
3. Wir können die andere Person nicht verändern.



„Wer Rückmeldungen gibt, beschreibt seine Wahrnehmungen und Beobachtungen – also das, was ihm an andern aufgefallen ist. Und er beschreibt, was das in ihm selber auslöst: Gefühle, Empfindungen, Fragen, Überlegungen. Er fällt keine Werturteile, er macht keine Vorwürfe, er moralisiert nicht.“
(Klaus Doppler & Christoph Lauterburg)

Was bringt Feedback?

Wenn wir miteinander zu tun haben, beruflich oder privat, dann ist es hilfreich, einander und die unterschiedlichen Verhaltensweisen zu verstehen. Verstehen heisst nicht, einverstanden zu sein oder alles zu akzeptieren. Verstehen heisst, gegenseitig *bewusst* sein; voneinander wissen.

Das Eigenbild und das Bild, das sich andere von uns machen (Fremdbild), muss nicht übereinstimmen. Je mehr Eigenbild und Fremdbild auseinander klaffen, desto schwieriger ist in der Regel der Umgang mit dieser Person.

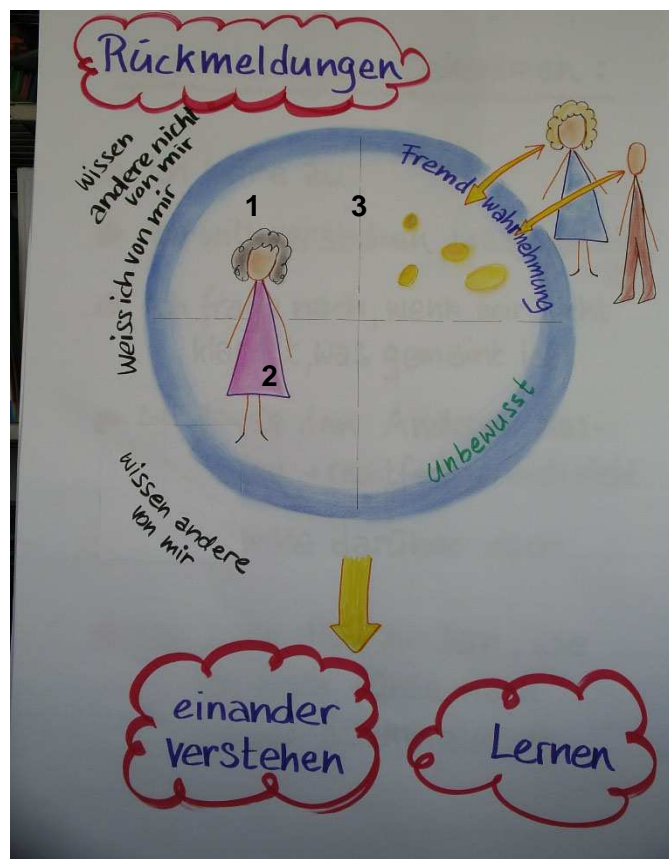
Dies ist jedoch nur dann wirksam und konstruktiv, wenn der Feedback vom Empfänger auch angenommen werden kann. Dies hängt entscheidend ab vom Vertrauen und der Umgangskultur zwischen den betroffenen Personen.

Das Erklärungsmodell

In Anlehnung an das Modell des JOHARI-Fensters¹⁾ unterscheide ich drei Bereiche:

- 1 persönlicher Bereich (den andere Personen nicht kennen und der nur mir bekannt ist)
- 2 öffentlicher Bereich (mir und den andern bekannt)
- 3 Bereich mit blinden Flecken (mir nicht bekannt; andern bekannt)

1) Modell von Joe Luft
+ Harry Ingham



Jeder Mensch hat einen Bereich seines Verhaltens und Auftretens, der ihm selber bewusst und bekannt ist. Ich nenne das den *persönlichen Bereich*.

Je nach Situation und Umfeld gebe ich mehr oder weniger davon der Öffentlichkeit Preis.

Das ist der *öffentliche Bereich*.

Und es gibt den Bereich des *blinden Flecks*. Das sind Verhaltensmuster und ‚Eigenarten‘, die mir selber nicht bewusst sind.

Und **genau da setzt Feedback an**. Wenn ich Rückmeldungen zu meinem Tun und Verhalten bekomme, dann kann ich dadurch den Bereich meines blinden Flecks verkleinern. Durch dass mir meine Wirkung auf andere Menschen geschildert wird, (er)kenne ich die Wirkungsweise(n) meines Verhaltens. Dh der Bereich meines blinden Flecks verkleinert und der öffentliche Bereich vergrössert sich.

Gleichzeitig – und das ist das spannende und die Prozessorientierung am Feedback – erfahre ich auch, wie die andere Person denkt und fühlt. Durch dass mir die andere Person ihre persönliche Wahrnehmung meines Verhaltens und auch ihre persönliche Reaktion darauf schildert, lerne ich sie besser kennen. Erfahre, wie sie ‚tickt‘.

Und das ist soziales Lernen.

Regeln für das Geben von Rückmeldungen

- Beschreiben Sie das Verhalten, das Sie beobachtet haben
- Formulieren Sie konkret + genau, was sie gehört, gesehen + wahrgenommen haben (Fakten)
- Machen Sie nur Aussagen, die Sie persönlich beobachtet haben
- Formulieren Sie Ihre persönliche Reaktion; wie das beobachtete Verhalten auf Sie wirkt
- Suchen Sie einen kollegialen Ton
- Sprechen Sie (auch) über Ihre positiven Reaktionen
- Geben Sie Ihre Rückmeldungen sofort; ausser Sie sind sehr emotionalisiert – dann lohnt es sich, etwas zeitlichen Abstand zu gewinnen

Regeln für das Empfangen von Rückmeldungen

- Sagen Sie genau, worüber Sie Feedback haben wollen
- Nehmen Sie die Hinweise (erst einmal) entgegen; verdauen Sie die Bemerkungen
- Wenn Sie das Gehörte nicht nachvollziehen können: fragen Sie nach konkreten Beispielen
- Teilen Sie Ihre Reaktion auf den Feedback der andern Person mit:
hat es sie erstaunt; war es hilfreich...
- Tauschen Sie aus, wie Sie die Situation bzw das eigene Verhalten wahrnehmen.

Feedback ist keine Kritik

Rückmeldungen sollen das gegenseitige Verstehen und das soziale Lernen fördern. Es geht bei Feedback um das (gegenseitige) Austausch von unterschiedlichen oder gleichen Wahrnehmungen und Reaktionen darauf.

Wenn das Verhalten einer Person eine positive Wirkung auf mich hat (kompetent, sicher uä), dann wird die Rückmeldung in der Regel gerne gehört und aufgenommen.

Wirkt das Verhalten der andern Person hingegen negativ auf mich (unsicher, gehemmt uä), dann liegt die Kunst im Feedback-Gespräch zum einen darin, der andern Person aufzuzeigen, dass dies *meine* Wahrnehmung und *meine persönliche* Reaktion ist. Dh es muss mir gelingen, dass die andere Person meine Sicht und Reaktion nachvollziehen kann. Idealerweise wird sie weitere Personen um Rückmeldung zu diesem ‚blinden Fleck‘ fragen. So und nur so beginnt bei der andern Person ein eigener selbst angestossener Lern- und (eventuell) Veränderungsprozess!

Zum andern kann es helfen, wenn mir die andere Person ihre eigene Wahrnehmung und ihr Empfinden bzgl des angesprochenen Verhaltens schildert. So dass ich ihre Sicht der Situation (besser) nachvollziehen kann. Allerdings darf das nicht in Form einer Rechtfertigung oder eines Gegenangriffes stattfinden.

Mehr als Feedback

Wenn ich nun mit einer Person Schwierigkeiten habe, mich über Dinge nerven und aufregen, dann bezeichne ich das als Reibungspunkt. Und einen Reibungspunkt kann ich nicht mit einem Feedback ‚erledigen‘. Denn ein Reibungspunkt verlangt eine *Lösung*. Ansonsten reibt er weiter, bis eine Sollbruchstelle bricht. Und diese (endlosen) Kleinkriege im Alltag, die kennen wir – leider - bestens.

Reibungspunkte brauchen gemeinsame Lösungen

Wir müssen uns bewusst sein, dass bei einem Reibungspunkt eine unterschiedliche Haltung im Denken, Fühlen oder Handeln der beteiligten Parteien gegeben ist.

UND – das ist der entscheidende Faktor- eine der beteiligten Parteien fühlt sich (im Denken, Fühlen oder Handeln) beeinträchtigt. Das kann der Beginn eines Konfliktes sein (F. Glasl, Definition des soz. Konflikts).

Die Lösung eines Reibungspunktes bedarf eines Problemlösungs-Prozesses. Dh es braucht Analyse und Klärung; gemeinsame Lösungsfindung mit konkreten Massnahmen und ein verbindliches Controlling.

**Damit es erst gar nicht so weit kommt –
starten Sie mit dem Leben der Feedback-Kultur!**