

Was Feedback alles bewirken kann

Unter Feedback verstehen wir eine qualifizierte Rückmeldung von jemandem, der unsere Leistung oder unser Verhalten aus seiner Wahrnehmung heraus beschreibt.

Mit Feedback bezwecken wir mehrere Dinge:

- Absichern: Herausfinden, ob und wie uns jemand verstanden hat
- Entwickeln: Mitteilen, wie wir den andern sehen (Fremdbild) und Chance zur Reflektion geben
- Beeinflussen: Um das Gegenüber zur Veränderung seines Verhaltens oder seiner Leistung zu bewegen

Wir Menschen neigen dazu, unser Eigenbild immer wieder zu bestätigen bzw. vor Verletzung zu schützen. Vor allem dann, wenn unser Selbstbild/Selbstwert nicht so hoch ist, wie wir uns das im Vergleich zu den andern wünschsten, sind wir empfindlich auf negativen Feedback.

Wenn wir uns in unserem Selbstwert angegriffen fühlen, gehen wir schnell in Verteidigungsposition und sind nicht mehr bereit, auch wohlgemeinte und sachlich richtige Hinweise anzunehmen. Eigene blinde Flecken können eine Bedrohung darstellen oder auch eine Chance für die persönliche Entwicklung sein. Wie gut gemeintes und gut gemachtes Feedback wirkt, hängt also ganz stark von uns selbst und vom Selbstwert des Gegenüber ab. Wenn wir den Selbstwert mit Feedback angreifen, dann verletzen wir und erreichen genau das Gegenteil.

Feedback-Regel 1

Den Selbstwert nicht angreifen, nicht verändern wollen. Besser ist, lösungsorientierte Coaching Fragen einsetzen.

Beispiel: «Ich sehe, wie Sie sich ins Zeug legen, das freut mich. Wie sehen Sie den weiteren Arbeitsfortschritt? Wo sehen Sie noch Optimierungspotenzial?»

Das Menschenbild und der eigene Selbstwert prägen jede noch so gut gemeinte Kommunikation.

Ein Vorgesetzter sagt zum Mitarbeiter: «Wie meinen Sie das genau, können Sie mir das erklären?»

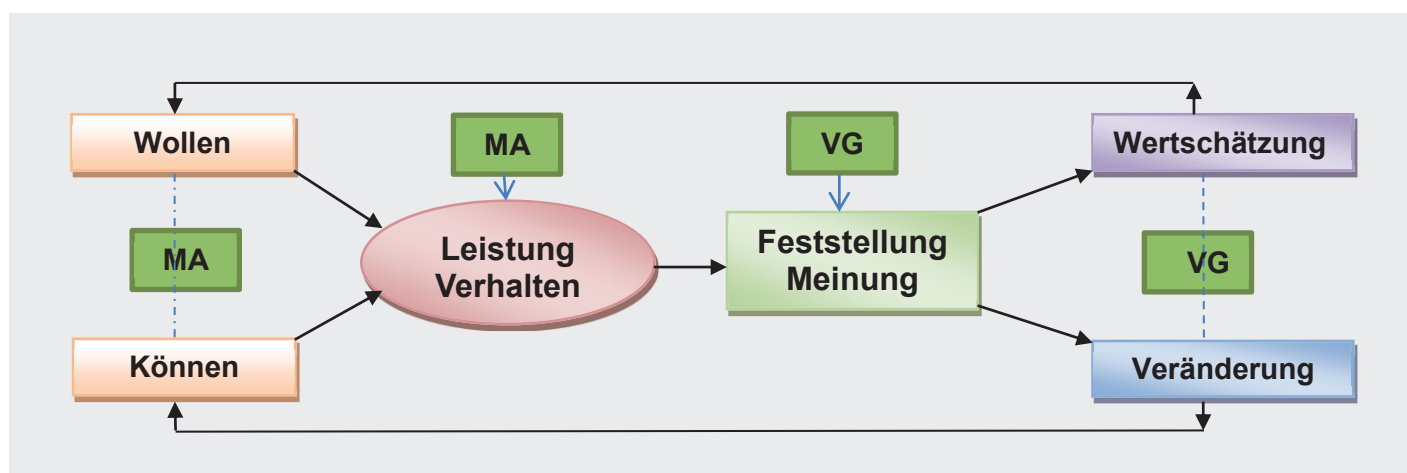
Je nachdem, in welchem Du/Ich Verhältnis die beiden zueinander stehen, liest sich diese Sachaussage mit unterschiedlicher Bedeutung: Ich+ = Ich bin OK, Du+ = Du bist für mich OK

Feedback-Regel 2

Kommunikationsstörungen treten immer dann auf, wenn einer der Beteiligten sich gegen die Beziehungsfestlegung durch den andern wehrt (Ich + /Du -).

Feedback wirkt immer auf vier Ebenen gleichzeitig und zwar abhängig von individuellen Aspekten wie Selbstwert, Charakter, momentane Befindlichkeit, dem emotionalen Kontostand und dem situativen Kontext: Der Mitarbeiter (Du) sagt zu seinem Chef (Ich): «Das habe ich mir

Ich + /Du + = «wahr»	Du bist für mich kompetent. Wenn du mir das erklären kannst, dann weiss ich, dass es stimmt.
Ich + /Du - = «übersicher»	Jetzt zeig mal, was du drauf hast. Ich bin gespannt, was dir Kluges einfällt.
Ich - /Du + = «untersicher»	Drück dich doch bitte klarer aus. Ich kann dir nicht folgen. Du bist ja der Fachmann, ich bin auf dich angewiesen.
Ich - /Du - = «verzweifelt»	Ich weiss nicht Bescheid, und so wie du das erklärst, kopier ich das auch nicht. Versuchen wir das Unmögliche halt, es wird ja sowieso nicht klappen.



Das Prinzip: Feedback als Rückkoppelung zur Verbesserung der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und der Selberkenntnis. MA = Mitarbeiter, VG = Vorgesetzter

Sachebene	Ich stelle fest, es kommt anders, als wir es besprochen bzw. abgemacht haben.
Beziehungsebene	Du Stellst mich aber ganz blöd hin, das lasse ich mir von Dir nicht bieten.
Selbstaussageebene	Ich bin überrascht, enttäuscht und zweifle, ob Sie es mit mir ehrlich meinen.
Appellebene	Das müssen wir nochmals besprechen, damit bin ich nicht einverstanden.

schon etwas anders vorgestellt». Der Chef kann bei gutem Zuhören viel heraushören (siehe Grafik oben).

Feedback-Regel 3

Feedback wirkt immer auf vier Ebenen. Die Selbstaussage und die Sachebene sollten dabei im Vordergrund stehen.

Wir haben gesehen, Feedback ist immer dann eine nützliche Kommunikation, wenn dadurch die Zusammenarbeit oder das Zusammenleben verbessert werden kann. Als Vorgesetzter haben Sie jeweils drei Möglichkeiten, sich mit Ihren Mitarbeitern auszutauschen: Sie sagen nichts, Sie sagen, was Sie feststellen, Sie sagen Ihre Meinung (siehe Grafik unten).

Beispiel: Der Chef sagt: «Dieser Bericht ist schon etwas knapp» oder «Dieser Bericht hat sechs Seiten».

Alle unsere Aussagen haben zwei Ebenen. Die **Feststellung** ist statisch und die **Meinung** ist dynamisch.

Ihre Feststellung beruht auf offensichtlichen Tatsachen, ist statisch und verändert die Situation nicht:

- Ihre Feststellung ist wahr, es gibt nur richtig oder falsch
- Ihre Feststellung macht Sinn, ist innerhalb der vereinbarten Normen und des Kontextes vernünftig
- Ihre Feststellung ist von der Sache her relevant und für beide Parteien wichtig
- Ihre Feststellung ist ein Lernanreiz, die Diskrepanz zwischen Soll und Ist leuchtet ein und motiviert

Ihre Meinung erklärt Ihren Standpunkt und ist dynamisch. Abweichende Standpunkte sind Differenzen und führen zu Problemen oder Konflikten. **Effektive Meinungen** bewirken etwas und sind dann nützlich, wenn sie folgende Kriterien erfüllen:

- Sie sind wirksam, weil die Sicht der Dinge zum Kern bzw. zu einer Lösung führen
- Sie gehören dem, der sie zum Ausdruck bringt, wenn er die Verantwortung dafür trägt
- Sie integrieren Feststellungen d.h. beobachtbaren Gegebenheiten und Ereignisse
- Sie entstehen durch logische Denkprozesse und im Vergleich zu vereinbarten Standards
- Sie sprechen sie nur aus wenn Sie dazu autorisiert sind
- Sie beeinflussen das Handeln, sie sind zukunftsgerichtet und veranlassen zum Tun

Hierzu werden **Ich-Botschaften** als Lösung angeboten. «Das Meeting schien mir langweilig» ist besser als «Das Meeting war langweilig». Oder «Ich habe den Eindruck, dass interessiert Euch wirklich nicht».

Aufmerksam sein ist Voraussetzung, um gutes Feedback geben zu können!

Feedback-Regel 4

Ihre Feststellungen und Meinungen müssen effektiv sein, sonst bewirken sie das Gegenteil, von dem, was Sie beabsichtigen.

«Die Fähigkeit, aufmerksam zu sein, ist umgekehrt proportional zur Notwendigkeit, Recht zu haben».

Feedback braucht den aufrichtigen Wunsch, den andern zu verstehen, seine Welt zu entdecken und dazu braucht es Respekt. Hier sind einige Prinzipien guter Kommunikation:

- Den andern nicht unterbrechen
- Guter Sichtkontakt und eine offene Körpersprache, die authentisch wirkt
- Die Sichtweise des andern mit Paraphrasieren und Verbalisieren herausfinden und präzisieren
- Fragen so stellen, dass beide daraus lernen können und nicht so, um Recht zu bekommen
- Nachfragen, auf welchen Annahmen und Feststellungen sich die Beweggründe des andern stützen
- Beispiele verlangen, welche anhand konkreter Vorfälle die Situation verdeutlichen

Feedback-Regel 5

Feedback funktioniert nur in der Kombination von Respekt und aktivem Zuhören.

Zusammenfassung

Eine Feedback-Kultur im Unternehmen zu haben oder entwickeln zu wollen ist ein anspruchsvolles Unterhaben. Auf der andern Seite ist Feedback-Kultur der Treibstoff für Excellence. Es lohnt sich somit, in die Kompetenz der Kommunikation im ganzen Unternehmen auf allen Stufen zu investieren.



Marcel Zünd ist Inhaber von marketraining ag. Mit mehr als 15 Jahren Erfahrung als Geschäftsführer in verschiedenen

Branchen der Industrie, Gewerbe und Dienstleistung unterstützt er KMU in der Unternehmens- und Personalentwicklung. Sein Hauptfokus liegt in der praktischen und pragmatischen Umsetzung von Führung und Verkauf



marketraining
Zürcherstrasse 12
8400 Winterthur
Tel.: +41 52 262 70 60
zuend@marketraining.ch
www.marketraining.ch

Sie sagen nichts	Sie sagen, was Sie feststellen	Sie sagen Ihre Meinung
Auch schweigen ist kommunizieren	Ihre Aussage ist objektiv	Das sind inneren Bilder
Das wirkt meistens negativ	Kann überprüft werden	Das ist eine subjekte Aussage
Denkpausen können nützlich sein	Es ist offensichtlich und belegbar	Das ist Ihre Interpretation