



## FeedbackGuide

### Professionell Feedback geben und nehmen

Feedback meint, die kommunikative Rückmeldung einer Person (A) an eine andere Person (B) zu deren Kommunikation, deren Verhalten und konkreten Handlungen.

Inhalt des Feedbacks sind Wahrnehmungen, Beobachtungen oder Interpretationen, die das Verhalten des Anderen betreffen. Feedback ist in diesem Sinne eine persönliche „Dienstleistung“. Feedback finde im sozialen Kontakt mit anderen permanent statt, bewusst oder unbewusst, spontan oder erwünscht, in Worten oder körpersprachlich. Um diese Vorgänge deutlich zu machen und zu üben und um die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu verbessern, ist es wichtig, gemeinsam angemessene Feedback-Regeln zu definieren.

Das Beste, was ein Team für sich und seine Mitglieder tun kann, ist die Entwicklung einer gemeinsamen Feedback-Kultur, die im Alltag von allen konsequent gelebt wird.

Beim Feedback-Geben teilen wir unserem Gegenüber mit, wie seine Aussagen und sein Verhalten auf uns gewirkt haben und was bei uns „angekommen“ ist. Wenn wir einem anderen Menschen Feedback anbieten, können wir dies in einer Form tun, die es ihm leicht macht, den Kern unserer Aussage zu verstehen. Wir alle wissen aus eigener Erfahrung, dass es nicht immer einfach ist, kritische Rückmeldungen freudig zu begrüßen – „Wer wird schon gern kritisiert?“

#### Was Sie beim Feedback-Geben beachten sollten:

- ✓ Es sollte stets ein passender Moment für das Feedback gewählt werden!
- ✓ Blickkontakt suchen. Dem Empfänger Offenheit signalisieren!
- ✓ Empfänger direkt ansprechen. Nicht in der 3. Person über jemanden sprechen!
- ✓ Feedback stets wertschätzend, freundlich und konstruktiv geben!
- ✓ Es sollte nur die eigene, persönliche Wahrnehmung und Wirkung enthalten!
- ✓ Das Feedback sollte auf konkret messbarem, sichtbarem Verhalten basieren!
- ✓ Mit positiven Beobachtungen beginnen!
- ✓ Nur Gesehenes, Gehörtes und Wahrgenommenes aufzeigen: „Ich sehe folgenden Unterschied ...“, „Ich höre bei Ihnen folgendes heraus ...“, Mein Eindruck war gestern dass ...“
- ✓ Ich-Formulierungen verwenden: „Ich bin der Meinung, dass...“ oder „Ich finde, dass ...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass ...“ / Kein „man“ und kein falsches „wir“ verwenden!
- ✓ Subjektive Eindrücke auch subjektiv schildern!
- ✓ Nichts aus Sympathie oder falscher Vorsicht beschönigen!
- ✓ Kritik begründen! Der andere muss eine Chance haben, das Feedback zu verstehen und einzuordnen!
- ✓ Dinge auf den Punkt bringen. „Konkret“ werden!
- ✓ Kritik sollte als Wunsch oder als Optimierungsvorschlag formuliert werden!
- ✓ Konstruktive Lösungsansätze anbieten!
- ✓ Handlungs- bzw. Verhaltens-Alternativen aufzeigen!
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass der/die andere stets sein/ihr „Gesicht wahren“ kann!



Feedback anzunehmen fällt uns oft nicht leicht, weil es uns auffordert, uns in Frage zu stellen und unser Tun und Verhalten zu überprüfen.

Jeder Mensch braucht Feedback, um in der Lage zu sein, die eigene Außen-Wirkung realistisch einzuschätzen. Damit wir das Feedback unserer Mitmenschen auf nützliche Weise annehmen können, ist eine offene und lernbereite Einstellung hilfreich.

In der Praxis ist das allerdings nicht immer ganz einfach, da viele Menschen daran gewöhnt sind, „kritisches“ Feedback als Angriff gegen die eigene Person zu empfinden. Zum Schutz gegen vermeintlichen Angriff reagieren sie in den meisten Fällen 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 = Fremdwahrnehmung zu versorgen. Dieser partnerschaftliche Lernprozess kann durch folgende Regeln unterstützt werden:

#### **Was Sie beim Feedback-Nehmen beachten sollten:**

- ✓ Das Feedback des anderen ist eine „Dienstleistung“ und ein „Angebot“!
- ✓ Begreifen Sie Feedback als Chance!
- ✓ Seien Sie offen und aufnahmebereit! Hören Sie genau hin
- ✓ Falls Sie etwas nicht verstanden haben – fragen Sie nach! “Verstehe ich Sie richtig, dass ...“ oder „Ihnen ist also wichtig, dass ...“
- ✓ Nehmen Sie auch Äußerungen ernst, die Sie zunächst als unangenehm oder befremdlich empfinden!
- ✓ Signalisieren Sie die Bereitschaft, das eigene Verhalten in Frage zu stellen und ggf. auch zu verändern!
- ✓ Überlegen Sie, was Sie vom Feedback des anderen annehmen wollen und was nicht. Kommunizieren Sie dies!
- ✓ Beherrzen Sie folgende Motto: „Ich bedanke mich für Ihr Feedback und kläre, was es für mich bedeutet ...Ihr Feedback setzt den Klärungsprozess fort.“
- ✓ Keine Rechtfertigungen, keine Verteidigungen, keine Beschwerden!



## Die 5 W's

Die fünf W's sind – konsequent eingesetzt – eine Art „Zauberformel“ für zwischenmenschliche Kommunikation, sowohl im beruflichen wie auch im privaten Kontext.

Nicht immer finden wir eine optimale Bereitschaft zur fairen und offenen Kommunikation vor. Das Modell der fünf W's ist konstruktiv und ergebnisorientiert, es baut Brücken, auch in Situationen, die bisher immer wieder gescheitert sind.

Dieses Modell greift die Idee der „gewaltfreien Kommunikation“ (Marshall B. Rosenberg) ebenso auf wie die Methodik der Zielvereinbarung und des psychologischen Erwartungsmanagements auf.

### Die fünf Schritte:

1. Wahrnehmung 2. Wirkung 3. Wunsch 4. Was sagst Du dazu 5. Wie wollen wir verbleiben?

### Die 5 W's Wie wird kommuniziert? Beispiele

<p><b>1. Wahrnehmung</b></p>	<p>Kommuniziert wird persönliche und subjektive Wahrnehmung: Wie habe ich etwas empfunden? Was ist bei mir passiert?</p> <p>Was nehme ich an Veränderung in der Kommunikation zum Anderer wahr?</p>	<p>„Mir ist aufgefallen, dass Sie ...“ „Ich nehme wahr, dass ...“ „Mein Eindruck ist, ...“</p> <p><b>Unser Tipp:</b></p> <p>In der 1. Pers. Einzahl, also als „Ich ...“ sprechen! Nur sagen, was bei Dir selbst los ist!</p> <p>Keine Angriffe! Keine Vorwürfe</p>
<p><b>2. Wirkung</b></p>	<p>Hier geht es um die konkrete Wirkung, die durch die Kommunikation des Anderen entstanden ist. Diese Wirkung ist nicht „richtig“ oder „falsch“, sondern von höchst subjektiver Glaubwürdigkeit.</p>	<p>„Bei mir hat Dein Verhalten folgendes ausgelöst ...“ „Ich fühle mich seitdem ...“ „Die Wirkung, die Deine Bemerkung auf mich hatte, ist ...“</p> <p><b>Unser Tipp:</b></p> <p>Klare und authentische Aussagen helfen! Kein „Rumeiern“!</p>
<p><b>3. Wunsch</b></p>	<p>Im nächsten Schritt wird der Wunsch für die Zukunft formuliert, möglichst so, dass der andere weiß, WAS genau gemeint ist und worum er gebeten wird.</p>	<p>„Für die Zukunft schlage ich Folgendes vor ...“ „Künftig wünsche ich mir ...“ „Ich möchte Dich bitten, dass ...“</p> <p><b>Unser Tipp:</b> Nur wer deutlich sagt, was er braucht und wünscht, hat eine Chance, es zu bekommen! Der andere kann nicht „raten“, was Deine Bedürfnisse sind!</p>



<p><b>4. Was... ...sagst Du dazu?</b></p> <p><b>Wie... ...siehst Du es?</b></p>	<p>Spätestens jetzt beginnt der Dialog. Der andere wird nach seinen <b>Eindrücken des Erlebten</b> gefragt, nach seinen Gefühlen und Gedanken, nach seiner Sicht der Dinge.</p> <p>So kann ein Abgleich der Perspektiven vorgenommen werden. Beide Wahrnehmungs-Positionen werden so überprüft.</p>	<p>Hier kommt es sehr darauf an, dass eine Situation entsteht, in der der Gesprächspartner offen und angstfrei seine Sicht der Dinge formulieren kann.</p> <p><b>Unser Tipp:</b></p> <p><i>Aktives Zuhören hilft – und auch „Spiegeln“: „Wenn ich Dich richtig verstehe ...“, „Du meinst also, dass ...“, „Dein Eindruck ist ...“</i></p>
<p><b>5. Wie ... ...verbleiben wir?</b></p> <p><b>Was ... ...vereinbaren wir?</b></p>	<p>Am Schluss des Gesprächs wird eine <b>verbindliche Vereinbarung</b> getroffen. Damit ist das Ergebnis des Feedback-Gesprächs gesichert und beide Parteien können erhobenen Hauptes das Gespräch beenden und wissen, was Sie das nächste Mal zu beachten haben.</p> <p>Verbindlichkeit stärkt die Bindung.</p>	<p>Nur eine konkrete Vereinbarung nützt. Es ist hilfreich z.B. zu sagen: <i>„Das nächste Mal werden wir uns vor dem Meeting treffen, um uns gemeinsam vorzubereiten.“</i></p> <p>Oder:</p> <p><i>„Ich schlage Dir vor, Dir künftig ein Signal zu geben, wenn ich mich ungerecht behandelt fühle.“</i> oder</p> <p><i>„Wir nehmen eine klare Trennung der Zuständigkeiten vor, um Missverständnisse zu vermeiden.“</i></p> <p><b>Unser Tipp:</b></p> <p>Die Vereinbarung gegebenenfalls schriftlich festhalten (E-Mail)</p>

Um Ihre Feedbackkultur weiterzuentwickeln, nehmen Sie bitte Kontakt zu mir auf:

Holger Grimmig  
 hg@inavigare.com  
 +49.(0)172.433 0 422