

4 Feedbacktechniken

Feedback, also das „rück-füttern“ von Eindrücken, Wahrnehmungen und Emotionen an unsere Mitmenschen, ist ein zentrales Instrument zwischenmenschlicher Kommunikation. Richtig Feedback geben, aber auch nehmen zu können, stellt fast immer eine zentrale Aufgabe im Rahmen unserer Arbeit in Leadership- und Organisationsentwicklungsprojekten dar.

Als Feedbackgeber/in teilen wir anderen möglichst zeitnah unsere Sichtweise zu deren Handlungen und/oder Verhalten mit. Als Feedbacknehmer/in können wir mehr über unsere Umwelt, unsere Mitmenschen und die Auswirkungen unseres Handelns und Verhaltens zu erfahren.

Feedback zu erhalten bietet eine wunderbare Chance zu lernen. Gerade deshalb kann Feedback aber auch sehr unangenehm sein, wenn es unaufgefordert stattfindet und unsere Person bewertet.

Feedback zu geben heißt die Verantwortung für unsere eigenen Bedürfnisse und Sichtweisen zu übernehmen und diese unseren Mitmenschen mitzuteilen, unabhängig davon ob es sich um „positives“ oder „kritisches“ Feedback handelt.

Warum fällt es uns so schwer, unsere Wünsche Mitmenschen gegenüber klar und deutlich ausdrücken zu können und auf den Punkt zu bringen? Warum erleben wir es regelmäßig, dass Andere unsere „gut gemeinten“ Ratschläge in den „falschen Hals“ bekommen, unsere Aussagen persönlich nehmen und sich angegriffen fühlen?

BEOBACHTEN – INTERPRETIEREN – BEWERTEN

Friedemann Schultz von Thun hat den menschlichen Wahrnehmungsprozess in den drei Schritten Beobachten - Interpretieren - Bewerten beschrieben. Dieser Prozess läuft unbewusst ab und ermöglicht uns somit schnelles (dafür aber auch oft unbewusstes) Handeln.

In unserer Alltagskommunikation unterscheiden wir in der Regel nicht zwischen diesen 3 Wahrnehmungsschritten. Solange wir uns mit unserem Gegenüber gut verstehen ist das auch völlig unproblematisch. Schwierig wird es dann, wenn wir „heikle“ Gespräche führen oder anderen Menschen kritisches Feedback zu deren Handlungen oder Verhalten geben wollen.

Schnell sind wir bewertend, viel zu oft abwertend und vermitteln durch unsere Sprache folgende Botschaft: Ich weiß was richtig ist (und Du nicht...), ich weiß was mit Dir los ist (und Dir fällt es nicht einmal auf...) und ich sage Dir jetzt wie Du Dich verhalten sollst (weil ich mich auskenne und Du nicht).

Wenig verwunderlich, wenn unsere Gesprächspartner_innen, die solcherart Feedback erhalten sich zurückziehen, sich rechtfertigen, sich persönlich angegriffen fühlen und das Gespräch manchmal eskaliert. Wie kann es nun gelingen, Feedback derart zu geben, dass die Wahrscheinlichkeit auf Offenheit des Gesprächspartners steigt?

Wir empfehlen daher vor dem Vortragen bzw. Erlernen unterschiedlicher Feedbacktechniken folgende Herangehensweise:

Übung 3er Schritt der Wahrnehmung:

Schritt 1:

Zwei einander gegenüber sitzende Menschen erhalten nacheinander die Aufgabe, jeweils eine Minute lang NUR ihre Beobachtungen am anderen laut mitzuteilen. Wechsel nach einer Minute.

Richtig im Sinne der Übung wären somit Aussagen wie z.B.: „Ich sehe, Du hast Dein linkes Knie über das rechte geschlagen. Du zwinkerst mit den Augen. Jetzt setzt Du Dich mit dem Oberkörper auf...“ .

Meist hört es sich aber so an: „Du schaust müde aus, Du sitzt bequem da...“

Als Trainer_in/Moderator_in/Führungskraft sprechen Sie das sofort an, den Teilnehmer_innen ist es meist gar nicht aufgefallen und sie wundern sich über sich selbst.

Schritt 2:

Gleich wie Schritt 1, allerdings teilen die beiden Teilnehmer_innen einander zuerst Ihre Beobachtung mit und hängen dann die eigene Interpretation an, z.B.: „Du hast Dein linkes Knie über das rechte geschlagen und ich denke, das ist bequem für Dich!“

Kurze Zwischenreflexion, nach Unterschieden zum ersten Durchgang fragen.

Schritt 3:

Wie Schritt 1+2 und zusätzlich folgt die eigene Bewertung am Schluss. Bsp.: „Du hast Dein linkes Knie über das rechte geschlagen. Ich denke das ist bequem für Dich und ich finde es auch gut, Dich so locker zu sehen!“

Bei der kurzen Zwischenreflexion sagen die Teilnehmer_innen meistens Sätze wie: „Das ist ja gar nicht so leicht...!“. Stimmt. Deshalb braucht es Übung dazu (ich fordere die Teilnehmer_innen auf, dieses kleine Spiel in Form eines inneren Dialogs zu allerhand Alltagsbeobachtungen zu machen, z.B. in der U-Bahn, beim Fernsehen,...).

Die Conclusio dieser Übung ist

- 1) das Bewusstmachen unbewusst ablaufender Prozesse (Bewertungen, Schubladendenken, geistige „Schnellschüsse“ in Bezug auf Andere)
- 2) Vorbereitung auf das wichtigste Element beim Feedbackgeben: Die Beschreibung von beobachtbarem Verhalten (was der/die andere macht, wie er/sie sich verhält) anstatt vorschnelle Bewertung und Urteil (wie der/die andere ist).

Nun zu den **4 Feedbacktechniken**:

Alle bauen auf dem gleichen Element auf, nämlich der Beschreibung beobachtbaren Verhaltens (Was kann ich sehen, hören, fühlen... = ICH - BOTSCHAFT) statt Bewertung und Urteilsbildung (Du bist... = DU – BOTSCHAFT).

Dabei geht es nicht, wie vielerorts propagiert, um eine sprachliche Übung – alles in Form von „Mir fällt auf... „ und ähnlichen Sätzen auszudrücken. Viel wichtiger dabei ist die Verinnerlichung des Unterschieds Verhalten zu beschreiben statt Menschen zu bewerten. Das Verhalten (was jemand tut) kann er/Sie auch ändern, im Gegenzug dazu wie er/sie ist. Verhalten kann ich sowohl lobend und verstärkend beschreiben als auch kritisch. Ich greife nicht den Menschen als Person an, sondern das beobachtbare Verhalten und dessen Auswirkungen auf andere.

Alle der 4 Techniken sollten zeitnah zu dem zu beschreibenden Ereignis durchgeführt werden. Persönliches Feedback sollte in ruhiger und ungestörter Atmosphäre unter 4 Augen stattfinden!

Technik 1 - Sandwichfeedback:

Vorteil: Klassische Methode, langjährig bewährt, sehr gut für lobendes und verstärkendes Feedback geeignet.

Nachteil: Bei Einsatz zu kritischem Feedback wirkt es oft künstlich, mit einem positiven Einstieg zu beginnen – vor allem wenn dieser nicht ehrlich gemeint und dadurch nicht authentisch ist. Selbst wenn das gelingt, lernen unsere Gesprächspartner_innen mit der Zeit folgendes: Immer wenn wir gelobt werden folgt danach die „Keule“.

- 1) Obere Sandwichhälfte = Positiver Einstieg (was ist bisher in unserem Miteinander gut gelaufen? Bei sehr kritischem Feedback empfehlen wir hier sich dafür zu bedanken, dass der/die andere da ist und sich Zeit für das Gespräch nimmt)
- 2) Innenleben des Burgers = beobachtbares Verhalten (das es zu loben oder zu kritisieren gilt)
- 3) Salatgarnitur & Gewürze = eigene Emotionen, die dieses Verhalten beim/bei der Feedbackgeber/in ausgelöst hat
- 4) Untere Sandwichhälfte = Blick in die Zukunft (Vorschlag, Frage (wie können wir das gemeinsam lösen) oder Bitte

Tipp: Auf Formulierungen wie „eigentlich..., aber....“ sollte verzichtet werden. Wenn es schon passiert, dass wir das „eigentlich“ ausgesprochen haben, könnten wir dann zumindest das „aber“ durch ein „und“ ersetzen!

Beispiel: „Danke, dass Du Dir Zeit nimmst für unser Gespräch. Bis dato konnten wir uns auch in schwierigen Situationen in unserem Team auf Dich verlassen (=1). Beim letzten Auftrag hast Du trotz mehrfacher Urgenz die Aufgabenstellung nicht rechtzeitig ausgeführt (=2). Darüber habe ich mich erst gewundert, später dann geärgert (=3). Ich ersuche Dich künftig früher Bescheid zu geben wenn Du den Eindruck hast, etwas nicht rechtzeitig zu schaffen oder wenn Du Hilfe brauchst! (=4)“.



Technik 2 – STAR (wie ein dreizackiger Stern):

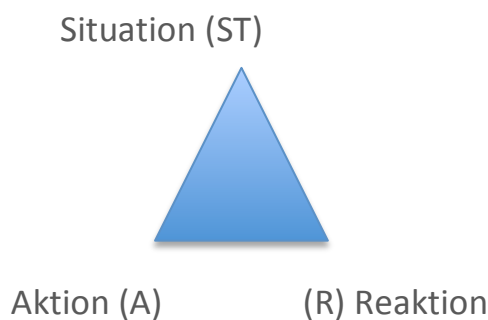
Vorteil: kurz, ohne viel „Beiwerk“, für positives und kritisches Feedback geeignet. Kann auch zwischendurch und ohne viel Vorbereitung eingesetzt werden (= alltagstauglich!).

Nachteil: Beim Einsatz im Rahmen sehr kritischen Feedbacks könnte diese Methode aufgrund ihrer Kürze wie eine „Maschinengewehrsalve“ wirken. Kein Ausblick in die Zukunft.

Situation (ST): beschreibt den Kontext/Zusammenhang, in dem das Verhalten, das Gegenstand des Feedbacks ist, stattgefunden hat

Aktion (A): beobachtbares Verhalten, Gegenstand des Feedbacks

Reaktion (R): eigene Reaktion (z.B. Gefühle), aber auch Reaktionen im Sinne von Auswirkungen der Aktion (A) auf andere



Beispiel: Im Rahmen unseres letzten Teammeetings (ST) hast Du die Initiative in unserer Gruppenarbeit ergriffen (A). Das Ergebnis hat uns alle sehr beeindruckt, ich glaube, wir haben dadurch gute Lösungen gefunden (R).

Technik 3 – die 3 W - Methode:

3 W = Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch

Vorteil: Verdeutlichung der ICH-BOTSCHAFT, Wunschverhalten für die Zukunft wird erörtert und durch Fragen wie z.B. „Wie können wir das in Zukunft regeln?“ wird die Lösungsorientierung unterstrichen.

Nachteil: Dass „nur“ ein Wunsch geäußert werden sollte empfinden manche als zu wenig. Der Wunsch kann in Einzelfällen (Bsp. Kritikgespräch mit Mitarbeiter_innen) auch durch eine Aufforderung ersetzt werden.

Wir äußern zunächst unsere Wahrnehmung (damit diese unserem Gegenüber bewusst wird. Oft erleben wir hier, dass der/die Gesprächspartner_in hier sinngemäß angibt: „So siehst Du das... aha. So hab ich es gar nicht gemeint!“ o.ä. Dadurch können, sofern frühzeitig angesprochen, viele Missverständnisse und deren Auswirkungen vermieden werden.

Nach dieser Wahrnehmung (beobachtbares Verhalten und dessen Interpretation) unterbreiten wir die Wirkung (=Auswirkung) davon auf uns oder auf Andere. Auch hier erhält unser Gegenüber die Möglichkeit des Abgleichs zwischen eigener Intention im gezeigten Verhalten und den Auswirkungen auf Andere, egal ob diese beabsichtigt oder unbeabsichtigt waren.

Abschließend äußern wir einen Wunsch im Bezug auf das künftige Verhalten (es kann auch sein, dass der Wunsch sich auf ein demnächst durchzuführendes Klärungsgespräch bezieht). Wenn wir mitteilen, wie wir „es“ gerne hätten steigern wir die Chance, „es“ auch zu erreichen.

Beispiel: Wie Du gestern Kollegin X am Gang vor unseren Kunden lautstark wegen eines Fehlers in der Rechnung eines Kunden zur Rede gestellt hast (Wahrnehmung) hat mich sehr betroffen gemacht (Wirkung). Einige unserer Kunden haben mich anschließend darauf angesprochen und mich gefragt, was da bei uns los sei (Wirkung). Ich bitte Dich solche Gespräche direkt und unter vier Augen mit Kollegin X und keinesfalls vor unseren Kunden zu führen!

Technik 4:

Dieses Feedbackformat unterscheidet sich gänzlich von den oben genannten, weil es erstens ausschließlich lösungsorientiert ist und zweitens keinerlei Kritik vorbringt. Es wird ausschließlich das erwünschte Tun/Verhalten beschrieben.

Vorteil: Erfrischend anders als die üblichen Feedbackmethoden, sehr zukunfts- und lösungsorientiert.

Nachteil: Setzt Problembewusstsein bzw. Betroffenheit bei Feedbacknehmer_in voraus.

Fehlverhalten oder Kritik wird gänzlich ausgelassen. Nur das erwünschte Handeln bzw. das Wunschverhalten wird direkt und möglichst detailliert und genau beschrieben. Danach werden zwei Beispiele oder Situationen angeführt, in denen es bereits schon einmal so war wie gewünscht und/oder zwei Auswirkungen des erwünschten Handelns/Verhaltens beschrieben.

Beispiel: „Wie Du unseren Kunden bei der Präsentation letzte Woche überzeugt hast, weil Du viele Fragen gestellt und gut zugehört hast, danach präzise auf seine Bedürfnisse und offenen Fragen eingegangen bist, also das war wirklich großartig! Wenn Du diese Art der Gesprächsführung weiter verfolgst, wirst Du mit Sicherheit nicht nur Deine Umsatzziele erreichen, sondern auch wesentlich mehr Spaß im Außendienst haben und nicht mehr so oft den Druck verspüren, dass Du etwas verkaufen musst!