

## WAS IST FEEDBACK?

Feedback geben heisst, Anderen mitzuteilen, was ich beobachtet und beim Anderen wahrgenommen habe. Feedback zu geben und Feedback zu empfangen ist eine hochsensible Interaktion, in der viel Positives, aber auch Destruktives entstehen kann.

Sehr differenziertes Feedback unterscheidet

- Was nehme ich wahr?  
„ich nehme wahr, dass du stark gestikulierst“  
„ich habe gehört, wie du mehrmals öhm gesagt hast“
- Wie wirkt das auf mich?  
„Das wirkt auf mich überzeugend“  
„Das wirkt auf mich irritierend“
- Ich interpretiere  
„das so, dass Du dich völlig mit dem identifizierst, was du sagst und das Gesagte mit dem ganzen Körper ausdrücken und unterstützen willst“  
„das so, dass du manchmal nicht so sicher bist, was du sagen willst oder wie es weiter geht“

## Regeln zum Geben von Feedback

- Ich gebe kein ungefragtes, unerwünschtes Feedback.
- Ich halte mich an Beschreibungen und vermeide Bewertungen (das heisst, ich trenne Beobachtung von Interpretation und formuliere entsprechend).
- Ich beziehe mich auf konkrete Einzelheiten und vermeide Verallgemeinerungen wie 'immer', 'nie', 'man', 'alle', 'typisch', 'natürlich' und ähnliches.
- Ich beziehe mich auf tatsächlich veränderbares Verhalten (z.B. pünktlich kommen, Abfall wegwerfen).
- Ich gehe von meinen eigenen Wahrnehmungen aus und formuliere sie aus meiner persönlichen Sicht. Ich biete dir meine Information an und zwingt sie dir nicht auf.
- Ich gebe bloss dann Tipps, wenn ich danach gefragt werde, denn Ratschläge sind auch Schläge und ungefragte Tipps wirken arrogant und bevormundend.
- Ich melde sowohl Positives wie auch Negatives zurück.

## **FEEDBACK GEBEN**

### **Grundsätzlich**

#### **Ehrlich und angemessen**

Übertriebenes Lob, das sich auf unwichtige Details bezieht, und wohlwollendes Übergehen von bedeutenden Schwächen verkaufen den Andern für unfähiger, als er ist. Herumhacken auf nebensächlichen Fehlern und Nichtwürdigen der Stärken demotivieren Lernende oder Mitarbeitende unmittelbar und können oft nicht mehr ausgebügelt werden. Bei den Kritisierten entsteht dann häufig der Eindruck, dass die Lehr- oder die Führungsperson nicht gerecht, sondern parteiisch und/oder launisch sei.

#### **Erfolgsorientiert**

Wenn Lehrpersonen eine Prüfung oder eine Lernerfolgskontrolle gemacht haben, sollten sie für das Feedbackgespräch vor allem nach den Erfolgen, nicht nach den Defiziten suchen. Denn die Erfolge motivieren zum Weiterlernen. Auch im Führungsgespräch soll das Geleistete und Erreichte im Mittelpunkt stehen und gewürdigt werden.

#### **Verhaltensweisen und Ergebnisse beurteilen**

Beurteilen Sie das, was Sie beobachten können. Es geht nicht darum, ob der/die Andere die richtige Einstellung oder einen guten Charakter hat, sondern ob er/sie sich angemessen verhält und gute Ergebnisse erzielt.

#### **Fehler und Schwächen klar benennen**

Fehler sollen klar und angemessen benannt werden, und es sollen Hinweise darauf gegeben werden, wie ein positives Resultat aussehen würde. Besonders effektiv ist hier die Formulierung «noch nicht», denn diese zwingt dazu zu formulieren, wie es sein sollte.

## **In einem Kritik- und Feedback-Gespräch**

### **Zuerst das Positive**

Ein gutes Feedback beginnt mit einer Aufzählung derjenigen Dinge, die gut gelungen sind. Jede Leistung hat ihre positiven Seiten – und diese sollen angemessen gewürdigt werden. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass jeder Mensch auf Kritik mit Abwehr reagiert und die Aufnahmefähigkeit des Beurteilten so bereits zu Beginn blockiert wird. Besonders dann, wenn dem Feedback-Geber spontan nichts Positives einfällt und er danach suchen muss, verändert diese Suche und diese Fokussierung auf das Positive die eigene Sichtweise und befähigt zu einem angemesseneren Urteil.

### **Dann die Kritik**

Danach erst folgt, die Kritik an den Fehlern oder Schwächen. Es ist hilfreich, wenn diese klar benannt werden und unmittelbar daran Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Damit kann der/die Kritisierte mehr anfangen als mit einem undifferenzierten Verriss.

## Feedback geben wenn Sie sauer sind

Wenn Sie sehr verletzt und getroffen sind, ist die einfache Form des Feedbacks (was war gut? Was soll in Zukunft anders werden?) unzureichend. Es passt nicht und wirkt aufgesetzt.

Das Feedback für eine solche Situation ist ausführlicher und besteht aus vier Teilen.

### **1. Nennen Sie Ihre Wahrnehmungen und Fakten. Seien Sie konkret und werten Sie nicht.**

Bevor Sie in eine eventuelle Auseinandersetzung gehen, ist es wichtig zu klären, was vorgefallen ist:

*„Am letzten Mittwoch hast Du mir versprochen, die statistischen Zahlen bis heute mittag zu liefern. Ich habe dir damals gesagt, dass es für mich absolut wichtig ist, sie pünktlich zu bekommen. Du wolltest sie mir bis 12 Uhr vorbeibringen. Jetzt ist 15 Uhr und ich habe sie immer noch nicht.“*

### **2. Was sind Ihre Vermutungen. Überprüfen Sie sie.**

Es ist nicht immer notwendig, die Vermutung dem andern mitzuteilen. In vielen Fällen ist es aber nützlich, weil das Gegenüber Ihre Reaktionen besser versteht.

*„Ich vermute, Du hast Deine Zusage völlig vergessen..“*

### **3. Welche Gefühle lösen diese Vermutungen aus? Formulieren Sie die Gefühle als Ich-Aussage.**

Drücken Sie die Gefühle direkt, intensiv und stimmig aus.

*„Ich bin stocksauer!“*

### **4. Was wollen Sie für die Zukunft?**

*„Ich bitte Dich, dass Du in Zukunft Deine Zusagen mir gegenüber einhältst..“*

## **FEEDBACK ENTGEGENNEHMEN**

Grundsätzlich sollten Sie das Feedback aufmerksam entgegennehmen und sich dazu ein paar Notizen machen. Denn Sie verpassen wertvolle Informationen, wenn Sie sofort innerlich anfangen, sich Rechtfertigungen oder Entschuldigungen zurecht zu legen.

Fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas nicht einleuchtet. Was genau war es? Wie genau habe ich mich verhalten? Welche Schlüsse ziehen Sie aus dem, was Sie bei mir wahrnehmen?

Halten Sie Erklärungen und Rechtfertigungen so weit wie möglich zurück. Suchen Sie dafür eine andere Gesprächsgelegenheit oder fragen Sie im Mitarbeitergespräch explizit, ob Sie Ihre Sicht jetzt darlegen dürfen.

Bedanken Sie sich für das erhaltene Feedback.

## **Regeln zum Entgegennehmen von Feedback**

- Ich bitte um Feedback und erkläre, was in der Rückmeldung enthalten sein soll und warum.
- Ich höre gut zu und frage nach, wenn etwas zu wenig konkret ist oder wenn ich gerne einen Tipp hätte.
- Ich brauche mich nicht zu rechtfertigen, denn das, was die Anderen wahrnehmen, ist eine persönliche Sicht und darf von meinem eigenen Selbstbild abweichen.
- Ich muss nicht alles, was die Anderen sagen, als für mich richtig erkennen. Ich überlege zuerst, was dieses Feedback für mich bedeutet und teile erst später mit, ob und was ich „gelernt“ habe.
- Ich teile mit, wie ich mich jetzt fühle und was ich mit der Rückmeldung anfangen werde.