

Feedback

Begriff _____ Feedback ist die Rückmeldung des Empfängers an den Sender, dass, ob und wie er die Nachricht verstanden hat.

Formen _____ Die Rückmeldung des Empfängers – meist mit *non-verbalen* ► Signalen – ist für die mündliche Kommunikation unerlässlich. Sonst wird der Sender verunsichert und weiß nicht, ob der Empfänger ihm noch zuhört. *Verbalisiertes* Feedback ist die Reaktion des Empfängers auf Aussagen oder Handlungen des Senders. Sie dienen ebenfalls der Orientierung (vgl. Gehm 2006, 128–134).

Regeln _____ Die Einhaltung folgender Regeln erleichtert die Akzeptanz des Feedbacks beim Feedback-Nehmer:

- Feedback ist *subjektiv*: Der Feedback-Geber spricht das aus, was er im Moment als Wahrheit erlebt. Damit ist kein Anspruch auf objektive Richtigkeit verbunden. Feedback ist dennoch nicht beliebig, sondern sollte nachvollziehbar und nachprüfbar formuliert werden.
- Feedback ist *freiwillig*: Der Feedback-Nehmer muss für diese Wahrheit empfänglich sein. Das ist er nicht zu jedem Zeitpunkt. Die Einwilligung des Feedback-Nehmers, ob er überhaupt und im jetzigen Moment ein Feedback haben möchte, ist daher unverzichtbar.
- Feedback braucht ein *Ziel*: Es sollte klar sein, was mit einem Feedback erreicht werden soll.
- Feedback ist *freilassend*: Der Feedback-Nehmer ist vollkommen frei darin, welche Rückmeldung er annehmen möchte und was er damit macht. Ein Feedback kann eindringlich formuliert sein, ist aber kein Befehl.
- Feedback ist *konkret*: Ein erwünschtes Feedback ist für den Feedback-Nehmer am hilfreichsten, wenn es möglichst konkret Beobachtungen schildert und keine Pauschalurteile enthält.
- Feedback ist *konstruktiv*: Die Motive für ein Feedback-Gespräch sollten auf beiden Seiten wohlwollend sein und die gegenseitige Anerkennung sollte im Vordergrund stehen. Konstruktives Feedback gibt möglichst getreu die eigenen Beobachtungen wieder und verzichtet auf Wertungen.

Feedback wird in der Regel ausgesprochen, wenn das Verhalten einer Person anders ist als vorher. Die Abweichung kann positiv sein (Lob) oder Korrekturen (Kritik) anregen.

Anleitung zu positivem Feedback

- Sprechen Sie vom Positiven. Geben Sie Einblick in Ihre eigene Wahrnehmung.
- Schildern Sie, was Sie wahrgenommen haben.
- Teilen Sie mit, wie Sie die Beobachtung für sich interpretieren. Damit Ihr Gesprächspartner die Wichtigkeit des Feedbacks einschätzen kann.
- Erwähnen Sie andere mögliche Konsequenzen. Erwähnen Sie gelobte Personen, um die Art weiterem Feedback zu verdeutlichen.

Anleitung zu negativem Feedback

- Kritik macht erst dann Sinn, wenn der Feedback-Nehmer ein bestimmtes Ziel hat oder die Annahme, dass er sich gemeinsam vereinbart hat, die Situation genauer betrachten zu wollen.
- Nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch und wählen Sie einen Ort, an dem Sie sich abgeben können werden.
- Schildern Sie die Beobachtung so konkret wie möglich.
- Teilen Sie mit, wie Sie die Beobachtung für sich interpretieren. Beobachtete Feedback-Nehmer können die Wichtigkeit seines Feedbacks einschätzen können.
- Sagen Sie konkret, was Sie als Feedback-Nehmer tun können.

Anleitung zu positivem Feedback (Lob)

- Sprechen Sie von sich und geben Sie Einblick in Ihr Erleben.
 - Schildern Sie, was Sie konkret wahrgenommen haben.
 - Teilen Sie mit, was die Beobachtung für Sie bedeutet, damit Ihr Gesprächspartner die Wichtigkeit des Lobs einschätzen kann.
 - Erwähnen Sie auch die zukünftigen Konsequenzen, wenn die gelobte Person in der bisherigen Art weitermachen sollte.
- Mit diesem Vorgehen legen Sie Ihre innere Seite und Ihren Bewertungsmaßstab offen. Das Lob bezieht sich auf ein konkretes Verhalten. Der Empfänger weiß, an was er sich orientieren kann, um in Zukunft wieder einen positiven Eindruck bei Ihnen zu erreichen.

Anleitung zu negativem Feedback (Kritik)

- Kritik macht erst Sinn, wenn der Feedback-Nehmer ein bestimmtes Ziel erreichen will oder die Annäherung an ein gemeinsam vereinbartes Ziel genauer betrachtet werden soll.
 - Nehmen Sie sich Zeit für dieses Gespräch und wählen Sie einen Ort, an dem Sie nicht gestört werden.
 - Schildern Sie Ihre Wahrnehmungen so konkret wie möglich.
 - Teilen Sie mit, wie wichtig das Beobachtete für Sie ist, damit der Feedback-Nehmer die Relevanz seines Fehlverhaltens einschätzen kann.
 - Sagen Sie konkret, was der Feedback-Nehmer ändern soll, und bleiben Sie dabei realistisch.
 - Beschreiben Sie die zukünftigen Konsequenzen, wenn der Feedback-Nehmer sein Verhalten nicht ändern sollte.
 - Beenden Sie das Gespräch positiv. Wenn Sie dem Feedback-Nehmer die Zielerreichung zutrauen, sprechen Sie dies aus.
- Auf diese Weise wird das ► Selbstwertgefühl des Feedback-Nehmers respektiert und er kann die Kritik annehmen. Er weiß konkret, was er in Ihren Augen nicht gut gemacht hat. Und er weiß auch, was er tun muss, um wieder Ihre Anerkennung zu erhalten.

Literatur und Links

Lindemann, G./Heim, V. (2010): Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren.