

Durchführung von Feedbacks im Rahmen der Befähigung

Hinweise und Empfehlungen für
Feedbackgeber*innen und –nehmer*innen

Menschenbild

Die Menschen arbeiten nicht gern, finden Arbeit langweilig und werden versuchen sie so weit wie möglich zu vermeiden

Menschen müssen gezwungen oder bestochen werden, um die angemessene Anstrengung zu entwickeln

Menschen bevorzugen es, angewiesen zu werden, statt Verantwortung zu übernehmen (die sie gern vermeiden)

Menschen werden im Wesentlichen durch Geld motiviert und haben Angst um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes

Die Mehrheit der Menschen ist wenig kreativ – außer wenn es darum geht sich einen persönlichen Vorteil zu verschaffen

Einstellung

Menschen brauchen Arbeit und wollen sich für sie interessieren. Unter den richtigen Bedingungen macht Arbeit Spaß

Orientierung

Menschen steuern und regulieren sich selbst in Richtung von Zielen, die sie akzeptieren

Verantwortung

Menschen suchen und akzeptieren Verantwortung, wenn die Bedingungen dafür stimmen

Motivation

Unter den richtigen Umständen sind Menschen durch den Wunsch motiviert, ihr eigenes Potential zu entfalten

Kreativität

Kreativität und Vorstellungskraft sind weit verbreitet und werden nur selten angemessen ausgeschöpft

Feedbacks im Rahmen der Befähigung

Einführung I

- Feedback ist die **subjektive** Rückmeldung des Feedbackgebers über das **von ihm** erlebte/ beobachtete **Verhalten** des Feedbacknehmers und die daraus folgende **Wirkung**. Es soll entweder **bestätigend** sein oder Impulse zu **Verhaltensänderungen** liefern. Hieraus lässt sich ableiten:
- **Subjektiv**: Im systemischen Sinn gibt es in Bezug auf das persönliche Verhalten keine objektiven Wahrheiten, sondern subjektiv konstruierte Wirklichkeiten. Jeder Mensch nimmt seine Umwelt aufgrund seiner Vererbung, Erziehung, Erfahrung, dem Kulturkreis und der durchlebten Lebensphase auf seine eigene Art und Weise wahr. Diese unterschiedlichen Wirklichkeiten gilt es zu erkennen und zu respektieren.
- **Von ihm**: Durch die vorstehend beschriebene subjektive Wahrnehmung kann es sein, dass unterschiedliche Feedbackgeber auch unterschiedliche Verhaltensbeobachtungen berichten.
- **Verhalten**: Verhalten kann beobachtet/wahrgenommen werden (hören, sehen, riechen, schmecken, fühlen). Oft werden aber vermutete Einstellungen/Haltungen oder vermutete Werte rückgemeldet (Du bist...), was reine Spekulationen des Feedbackgebers sind. Dies führt schnell zu einer nachvollziehbaren Haltung des Widerstands beim Feedbacknehmer. Dem Feedbacknehmer kann auch ihm unbewusstes Verhalten gespiegelt werden (Johari-Fenster).

Feedbacks im Rahmen der Befähigung

Einführung II

- Feedback ist die **subjektive** Rückmeldung des Feedbackgebers über das **von ihm** erlebte/ beobachtete **Verhalten** des Feedbacknehmers und die daraus folgende **Wirkung**. Es soll entweder **bestätigend** sein oder Impulse zu **Verhaltensänderungen** liefern. Hieraus lässt sich ableiten:
- **Wirkung**: Die durch das Verhalten des Feedbacknehmers ausgelöste Wirkung auf den Feedbackgeber unterliegt der subjektiven Bewertung des Feedbackgebers. Mit Blick auf die Wirkung auf andere kann in Systemen (z.B. Unternehmen) oft von einer ähnlichen Bewertung bestimmter Verhaltensweisen ausgegangen werden (Kulturverständnis).
- **Bestätigend** bzw. **Verhaltensänderungen**: Aus der erzielten oder vermuteten Wirkung durch das Verhalten leitet sich ab, ob das Feedback bestätigend (weiter so!) verläuft oder Impulse zur Verhaltensänderung liefert (was statt dessen? Was noch tun? Was eher lassen?)

Im praktischen Vorgehen erleichtert das Kommunikationsquadrat (Friedemann Schulz von Thun) den Zugang zum professionellen Feedback.

Feedback mit dem Kommunikationsquadrat

Sachebene

konkret, unmissverständlich, hinlänglich, relevant,
anhand von Fakten und Beispielen

Selbstkundgabe

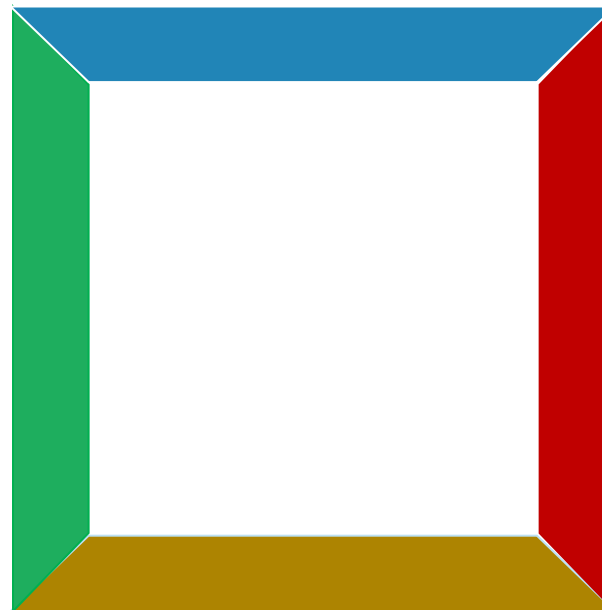
Authentisch, glaubwürdig, meine eigenen
Maßstäbe verdeutlichend

Appell

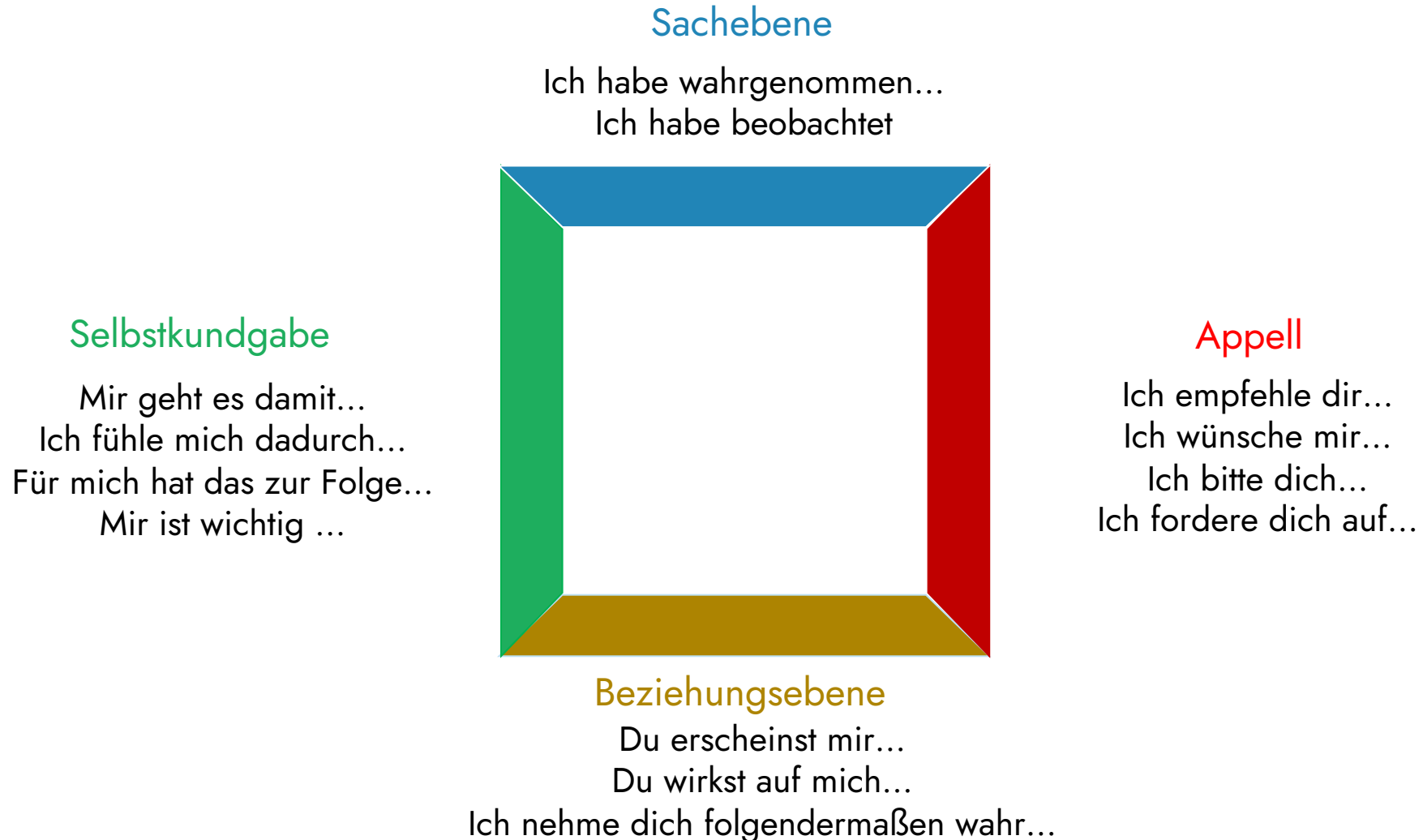
klar und deutlich, positive
Zielerreichung vor Augen führend

Beziehungsebene

akzeptierend und konfrontierend,
beziehungsverträglich und respektvoll



Nützliche Formulierungen mit dem Kommunikationsquadrat



Ein paar „Regeln“ für gelungenes Feedback

Feedbackgeber

- Beschreibe konkretes wahrgenommenes Verhalten in „Ich“-Form
- Vermeide verallgemeinernde Interpretationen
- Beschreibe in Dir ausgelöste Emotionen/Gefühle in „Ich“ Form
- Beschreibe Konsequenzen/ Schlussfolgerungen, wenn das Verhalten in gleicher Form weiter besteht
- Bestätige das Verhalten oder nenne Änderungswünsche, um andere Wirkungen durch anderes Verhalten auszulösen
- Sei offen und aufrichtig
- Danke für die Bereitschaft zum Feedback nehmen

Feedbacknehmer

- Höre aufmerksam hin
- Lass' ausreden
- Vermeide Rechtfertigung
- Frage nach bei inhaltlichen Unklarheiten
- Hinterfrage Dein Verhalten nach den dahinter liegenden Ursachen
- Hinterfrage, welche Wirkungen durch Dein Verhalten Du in Kauf nehmen möchtest und welche Du verändern möchtest?
- Sei offen für die Rückmeldung von Verhalten, das Dir selbst unbewusst ist.
- Danke für das Feedback

Joharifenster

| | Mir bekannt | Mir unbekannt |
|-------------------|---|--|
| Anderen bekannt | Öffentliche Person Dir und mir bekanntes Expertenwissen | Blinder Fleck Wertvollster Bereich für Feedback, weil Unbekanntes bewusst gemacht werden kann z. B. wiederholt andere zu unterbrechen, ohne es zu merken |
| Anderen unbekannt | Private Person Bandarbeiter mit Fähigkeiten bei der freiwilligen Feuerwehr | Unbewusstes Durch Feedback nicht erreichbar |