

Konstruktives Feedback – eine Quelle persönlicher Weiterentwicklung

Ein Feedback ist eine Rückmeldung vom Empfänger an eine andere Person. Eine solche Rückmeldung bezieht sich auf die Kommunikation und das Verhalten in einem bestimmten Kontext, beispielsweise in einem Assessment-Center, nach einem Telefoninterview im Bewerbungsprozess, während einer Präsentation oder sie bezieht sich auf die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag. Die Rückmeldung sagt etwas aus über das Erleben des anderen, wie er die Kommunikation auffasst und wie das Verhalten in seiner subjektiven Wahrnehmung wirkt. Insofern enthält jedes Feedback auch eine Aussage über die Einstellungen und Wertmaßstäbe des Feedback-Gebers. Was Feedback leisten kann, warum Feedback unerlässlich ist, wie man richtig Feedback gibt, um tatsächlich konstruktiv und nicht kränkend zu sein, welche Barrieren die Wirksamkeit von Feedback begrenzen – diese Fragen zeigen den Weg zu einer Feedback-Kultur auf, die sowohl persönliche Weiterentwicklung als auch die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zum Ziel hat.

Was Feedback leisten kann

Feedback

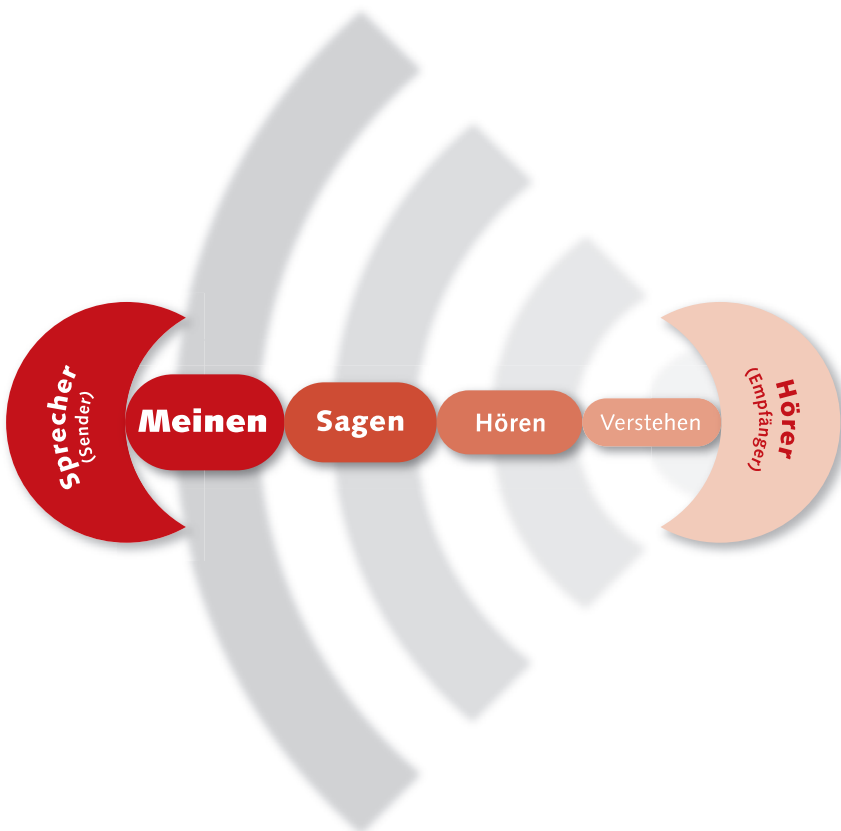
- unterstützt persönliche Lern- und Entwicklungsprozesse,
- hilft, das eigene Verhalten zu reflektieren und zu verändern,
- spiegelt die eigene Wirkung auf andere wider,
- ermöglicht einen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild,
- verdeutlicht Differenzen zwischen Leistungsanforderungen und den gezeigten Leistungen,
- klärt unterschiedliche Erwartungshaltungen,
- zeigt die Vielfalt von Erlebens- und Handlungsmöglichkeiten auf,
- ermöglicht Orientierung.

Tipps

Die Arbeitshilfe „Feedback“ bringt Ihnen die Bedeutsamkeit und Leistungsfähigkeit von Rückmeldungen in persönlichen und zwischenmenschlichen Entwicklungsprozessen näher. Betrachten Sie Feedback als Ausdruck von Wertschätzung, da andere sich die Zeit nehmen, um sich mit Ihren Verhaltens- und Wirkungsweisen auseinanderzusetzen und um Ihnen Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung aufzuzeigen. Nehmen Sie die Impulse des Feedbacks auf und finden Sie Wegbegleiter für persönliche und zwischenmenschliche Veränderungsprozesse!

Warum Feedback unerlässlich ist

Zwischenmenschliche Kommunikation ist ein komplexer und dadurch störanfälliger Prozess. Nicht nur dass zwischen der gesendeten und der gehörten Nachricht Differenzen aufgrund von Wahrnehmungs- und Kommunikationsfiltern entstehen. Hinzu kommt, dass der Sender sich oft unklar ausdrückt und nicht eindeutig – sprachlich wie nichtsprachlich – artikuliert, was er eigentlich meint. Der Empfänger hört die gesprochenen Worte und versteht die sprachlichen und nichtsprachlichen Informationen aufgrund subjektiver Deutungsmuster anders, als sie ursprünglich gemeint waren.

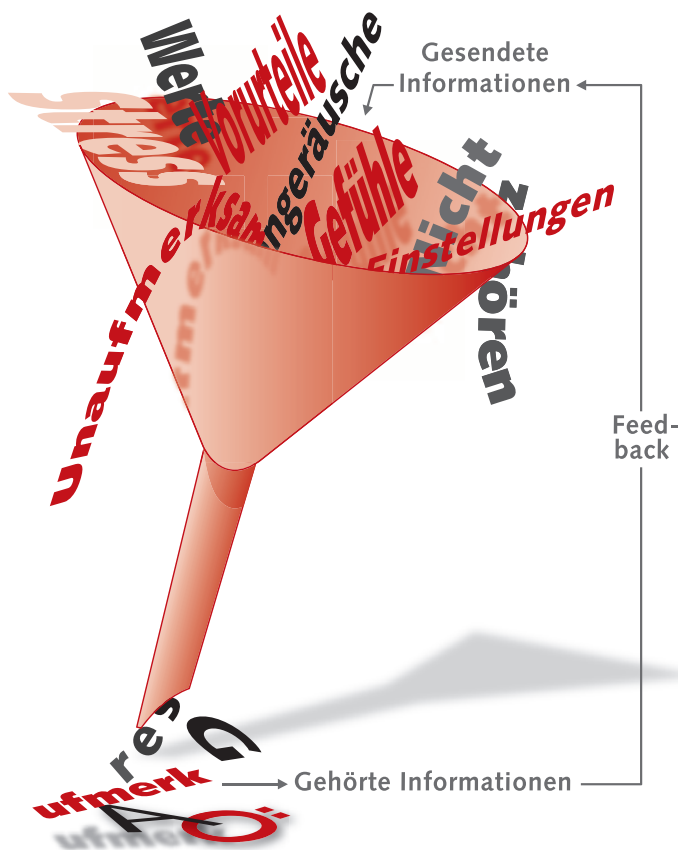


Wie ein konstruktives Feedback möglich ist

Ein Feedback ist

- eher beschreibend als bewertend und interpretierend,
- eher konkret als allgemein,
- eher wertschätzend als rechthaberisch,
- eher verhaltensbezogen als charakterbezogen,
- eher unmittelbar und situativ als verzögert und rekonstruierend,
- eher klar und pointiert als verklausuliert und vage.

Die 3 plus 2-Formel für ein gelungenes Feedback



Für den Feedback-Geber

1. Den richtigen Zeitpunkt wählen

Ein Feedback sollte in einer ruhigen Atmosphäre erfolgen, damit sowohl der Feedback-Geber seine Kritik präzise und angemessen sachlich formulieren als auch der Empfänger über die Kritik nachdenken kann. Zudem sollte das Feedback möglichst zeitnah gegeben werden, damit der unmittelbare Eindruck noch präsent ist. Erfolgt dieses erst später, kann sich die Erinnerung mit eigenen Beurteilungsmaßstäben vermischen.

2. Kurz und begrenzt halten

Ein Feedback sollte feinfühlig dosiert sein und auf die Persönlichkeit des Empfängers Rücksicht nehmen, ohne die konkrete Kritik zurückzunehmen. Zudem sollte es kurz und begrenzt auf eine Situation bezogen bleiben, damit der Empfänger mögliche Veränderungen bewältigen kann.

3. Bewertungen und Interpretationen vermeiden

Ein Feedback sagt immer auch etwas aus über die Einstellungen und Wertmaßstäbe des Feedback-Gebers. Deshalb ist es wichtig die eigenen zu kennen und zu reflektieren, um den Kern der Rückmeldung an den anderen herausfiltern zu können. Der Kern beinhaltet konkret wahrgenommene Sachverhalte in der „Ich-Form“, die jedoch aufgrund der Subjektivität der Wahrnehmung durch bestimmte Effekte beeinflusst werden. So führt beispielsweise der Sympathie-Effekt dazu, dass wir Menschen, die wir sympathisch finden, generell positiver beurteilen als Menschen, die uns unsympathisch sind.

Für den Feedback-Empfänger

4. Nur zuhören, nachfragen und klären

Ein Feedback bringt nicht die Wahrheit über das Verhalten und die Wirkung von Menschen an das Tageslicht. Vielmehr bietet es die Chance, etwas darüber zu erfahren, wie andere einen sehen und wie sie gezeigtes Verhalten bewerten. Insofern ist die Bereitschaft, zuhören zu wollen von hoher Bedeutung. Verständnisfragen können natürlich geklärt werden.

5. Verteidigen Sie sich nicht

Ein Feedback schildert den subjektiven positiven wie negativen Eindruck anderer. Hören Sie zu, was der andere mitteilen möchte und verteidigen Sie sich nicht.

Welche Grenzen ein Feedback hat

Ein Feedback ist in der Regel mit dem Wunsch und dem Ziel verbunden, Hinweise für die eigene Weiterentwicklung zu bekommen und andere auf bestimmte Verhaltens- und Wirkungsweisen aufmerksam zu machen und sie bei Veränderungsprozessen zu begleiten. Aufgrund der Beständigkeit erworbener Einstellungen, Verhaltensmuster und Wertmaßstäbe stehen dem Wunsch nach Veränderung persönliche Barrieren im Weg. So ist beispielsweise das Temperament eines Menschen eher in der Ausprägung extrovertiert oder introvertiert. Aufgrund eines Feedbacks wird sich keine der Ausprägung zum Gegenteil verändern. Dennoch kann zum Beispiel ein introvertierter Mensch durch Feedback herausfinden, welche extrovertierten Verhaltensweisen er in sein Handlungsrepertoire aufnehmen kann, um sich in bestimmten Kontexten situationsangemessen verhalten zu können. Weitere Barrieren sind unsere langjährig erworbenen Deutungs- und Verhaltensmuster..