

<< Zurück zur Übersicht (/news-1722308.html)

10.04.2019

# Feedback geben und annehmen

von Nina Konopinski-Klein

**Ein optimales Feedback hat wesentlichen Anteil daran, die Zusammenarbeit in Gruppen effektiv zu gestalten. Beispielsweise lässt sich dadurch das gegenseitige Verständnis verbessern, Beziehungen lassen sich klären. Damit dies auch gelingt, lohnt es sich, einige Empfehlungen im Hinblick auf das Feedback zu verinnerlichen.**



## Fallbeschreibung

Wie er bereits bei einem Teamtreffen am Anfang des Jahres angekündigt hatte, führte Apotheker Peter Meier einige Gespräche mit seinen Mitarbeiterinnen. Während der Gespräche nutzte er die Aufgabenbeschreibungen als Basis für die Bewertung der Leistung seiner Mitarbeiterinnen und ging sachlich einen Punkt nach dem anderen durch. Gleichzeitig bewertete er das Verhalten und Können der Mitarbeiterin aus seiner Sicht und erläuterte zum Abschluss des Gesprächs seine Verbesserungsvorschläge.

Beide Seiten, sowohl der Vorgesetzte als auch die Mitarbeiterinnen, waren sehr zufrieden. Peter Meier merkte bald, wie wichtig es ist, mit den Mitarbeiterinnen über ihr Verhalten zu sprechen und nahm sich vor, künftig bei entsprechendem Verhalten immer sofort Feedback zu geben. So hat er angefangen, seine Mitarbeiterinnen bei jeder Gelegenheit zu loben und zu stärken, aber auch zu kritisieren und zu berichtigen.

## Einseitige Sicht der Dinge?

Die Sicht der Mitarbeiterinnen und ihre Reaktion auf (seiner Meinung nach berechnete) Kritik interessierten ihn nur peripher. Schließlich sei er der Chef und er dürfe doch sagen, wie der Laden zu laufen hat! Peter Meier wunderte sich nur, dass die Stimmung im Pausenraum meist gedrückt war und überall getuschelt wurde. Am Vorbeigehen hörte er sogar: „Nie ist er zufrieden ...“, „am liebsten würde ich ihm sagen, dass ...“ und ähnliche Aussagen. Langsam kam bei ihm der Verdacht auf, dass er die Feedbackgespräche anders hätte gestalten sollen. Wie aber?

## Das Thema Feedback in der Praxis

Feedback ist ein sehr wichtiges Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Gruppen. Der aktuelle Abgleich der Sichtweisen über ein Verhalten oder das Ändern eines Verhaltens hilft, die andere Seite besser zu verstehen und die Beziehungen untereinander zu klären. Durch eine zeitnahe und konkrete Beschreibung der Sachlage kann ein positives Verhalten gefördert und ein nicht optimales Verhalten korrigiert werden. Damit Feedback die erwünschte Wirkung erzielt, müssen einige Grundregeln beachtet werden.

### Empfehlungen für den Feedback-Geber

Für beide Seiten, für den Feedback-Geber wie den -Nehmer lassen sich Regeln aufstellen. Beginnen wir mit den Grundregeln für den Feedback-Geber.

Feedback-Regeln	Falsche Formulierung	Empfehlung einer Formulierung
Bieten Sie Feedback an, statt es aufzuzwingen.	Ich wollte Ihnen schon immer sagen, dass für Sie ...	Bezüglich des Gesprächs mit Kunden xx ist mir etwas aufgefallen. Dies möchte ich Ihnen erläutern. Sie waren soeben sehr aufgebracht. Darf ich Ihnen dazu meine Meinung sagen? Ich möchte Ihnen mein Feedback zu dem aktuellen Konflikt geben. Sind Sie interessiert?
Sprechen Sie von <b>Ihrer</b> Wahrnehmung.	<b>Man</b> hat schon öfter festgestellt, dass Sie ... <b>Alle</b> reden darüber, dass ... <b>Es</b> wurde beobachtet ...	Ich habe festgestellt, dass ...  Ihre Kollegin, Frau X hat mich auf folgendes hingewiesen ...  Soeben habe ich gesehen, dass ... warum ...?
Beschreiben Sie <b>konkrete</b> Situationen und Verhaltensweisen. Bleiben Sie sachlich und nicht emotional.	Immer fallen Sie mir ins Wort. Alle beklagen sich, dass Sie sehr oft zu spät kommen. Sie sind dauernd schlecht gelaunt.	Sie haben mich soeben zum zweiten Mal unterbrochen.  Mir ist aufgefallen, dass Sie sich heute zum dritten Mal verspätet haben. Gibt es einen bestimmten Grund dafür?  Ich habe Sie bei dem Kundengespräch beobachtet und fand Sie unfreundlich. Können Sie mir bitte Ihr Verhalten erklären?

<p>Versuchen Sie, durch konkrete <b>konstruktive Vorschläge</b> Verhaltensalternativen aufzuzeigen und erläutern Sie dabei, wie diese wirken könnten.</p>	<p>Unterbrechen Sie mich nicht dauernd.</p> <p>Sie sind sehr unordentlich. Ihr Schreibtisch ist wie ein Saustall.</p> <p>Seien Sie nicht so mürrisch.</p>	<p>Wenn Sie mich in meiner Ausführung unterbrechen, kann ich den Gedanken nicht zu Ende führen. Bitte lassen Sie mich ausreden.</p> <p>Bitte achten Sie darauf, dass Sie Ihren Schreibtisch aufgeräumt hinterlassen. Somit können Ihre Kolleginnen bei Bedarf alle Vorgänge/Unterlagen finden.</p> <p>Wenn Sie versuchen, im Kundengespräch freundlich zu wirken und zu lächeln, fühlen sich die Kunden willkommen und kommen gerne wieder.</p>
<p>Erwähnen Sie anerkennend <b>positive</b> Verhaltensweisen und sagen Sie, welches Verhalten Sie sich wünschen.</p>	<p>Das Kundengespräch war nicht schlecht.</p> <p>Schauen Sie den Kunden an.</p>	<p>Sie den Kunden angesprochen haben. Versuchen Sie bitte künftig den Kunden anzuschauen, statt nur auf den Bildschirm zu blicken.</p>
<p>Benutzen Sie statt Weichmacher <b>konkrete Aussagen</b>.</p>	<p>Eigentlich sind Sie hektisch.</p> <p>Vielleicht sollten Sie ...</p> <p>...</p> <p>Ich glaube/denke ...</p>	<p>Ihr Verhalten wirkt hektisch.</p> <p>Künftig werden Sie ...</p> <p>Ich beobachte, dass ...</p>
<p>Verzichten Sie auf <b>Anschuldigungen</b>.</p>	<p>Sie hören mir nie zu.</p> <p>Sie haben mich falsch verstanden.</p>	<p>Ich merke, dass Sie abgelenkt waren und mich nicht richtig verstanden haben. Ich wiederhole gerne.</p> <p>Es ist ein Missverständnis.</p> <p>Ich habe mich anscheinend nicht klar ausgedrückt. Ich meine Folgendes ...</p>

## Empfehlungen für den Feedback-Empfänger

Auch für den Feedback-Empfänger gibt es einige Empfehlungen. Ein Feedback ist wie ein Geschenk. Es wird entgegengenommen, man bedankt sich und was damit passiert, entscheidet der Beschenkte. Jede Art von Feedback kann bereichernd sein. Selbst Negativ-Feedback kann sehr positiv bewertet werden, wenn der Feedback-Empfänger daraus Konsequenzen zieht und sein Verhalten anpasst.

Feedback-Regeln	Empfehlung einer Formulierung
Betrachten Sie Feedback als eine Möglichkeit der <b>Optimierung</b> für sich und <b>bitten Sie aktiv</b> Ihre Umgebung um Feedback.	Ich bin noch unsicher im Kundengespräch. Können Sie mir ein paar Tipps geben, wie ich mein Gespräch besser gestalten kann?  Was sagen Sie dazu?  Wie sehen Sie das?
Benennen Sie <b>konkrete Situationen</b> , in welchen Sie sich Feedback wünschen.	Sie haben soeben das schwierige Gespräch mit dem aufgebrauchten Kunden beobachtet. Wie fanden Sie meine Reaktion?  Ich bin noch unsicher im Gestalten der Auslagen. Wie finden Sie diese Darstellung?
<b>Bedanken</b> Sie sich für Feedback.	Danke, dass Sie mich darauf aufmerksam machen.  Danke, dass Sie sich Gedanken darüber machen.
Fragen Sie bei <b>Verständnislücken</b> nach.	Wenn ich Sie richtig verstanden habe, möchten Sie, dass ich künftig ...  Was meinen Sie mit ...?
Sagen Sie Ihre <b>Empfindungen</b> .	Das überrascht mich.  Das trifft mich hart.  Es freut mich, das zu hören.  Es ist schön, dass Sie es so sehen.
Hören Sie zu, ohne sich zu <b>rechtfertigen/verteidigen</b> und zu kommentieren.	Ich werde darüber nachdenken.  Ich werde Ihre Vorschläge in Betracht ziehen.
Fragen Sie nach möglichen <b>Verhaltensalternativen</b> .	Wie würden Sie das machen?  Wie machen das die Kolleginnen?  Was wäre in dieser Situation besser?

Überlegen Sie für sich, wie wichtig und relevant das Feedback für Sie ist und welche **Konsequenzen** Sie daraus ziehen wollen.

Ja, mein Vorgesetzter hat Recht. Ich werde künftig darauf achten.

Ob mein Schreibtisch aufgeräumt ist, ist reine Optiksache. Ich finde alles sofort, und außer mir braucht niemand die Unterlagen. Allerdings scheint es meinem Vorgesetzten sehr wichtig zu sein, wenn er das Thema anspricht. Vielleicht sollte ich doch ein wenig Ordnung schaffen und damit einen Kompromiss erzielen.

## Wichtig für Feedback-Geber und Feedback-Nehmer

Darüber hinaus gibt es bestimmte Regeln, die beiden Seiten weiterhelfen – und dazu beitragen, dass das Gespräch optimal verläuft und die gesteckten Ziele erreicht werden.

- Feedback-Gespräche sollten unter vier Augen geführt werden. So kann Feedback die beste Wirkung erzielen, nämlich eine Verhaltensänderung, die aus Überzeugung kommt und für beide Seiten positiv ist.
- Etablieren Sie in Ihrer Umgebung eine gesunde Feedback-Kultur, in der Feedback als Bereicherung und Unterstützung und nicht als Kritik und Zurechtweisung gesehen wird.
- Suchen Sie für Feedback die richtige Zeit (keine Hektik und zwischendurch) und den richtigen Ort aus.
- Seien Sie nicht nachtragend. Feedback findet jetzt und über aktuelle Begebenheiten/Verhaltensweisen statt. In einem Jahr darüber nochmals zu reden, bringt sowieso nichts.

## Die Autorin

Nina Konopinski-Klein ist Coach und Trainerin für Ärzte, Apotheker und weitere Mitarbeiter im Gesundheitswesen sowie Buchautorin (CCT-Coaching Consulting Training).