

### Feedback-Regeln

Feedback bedeutet Rückmeldung. Rückmeldung zu bekommen ist für viele Menschen ungewohnt. Daher sollte vor der Rückmeldung gefragt werden, ob diese überhaupt erwünscht ist. Außerdem sollte der Feedback-Geber darauf achten, nur soviel Rückmeldung zu geben, wie der/die andere auch bereit ist anzunehmen.

Feedback ist immer ein Geschenk und wie bei allen Geschenken entscheidet der Empfänger, ob er es annimmt oder nicht. Das heißt in diesem Fall, ob er Ratschläge aufnehmen und sein Verhalten ändern möchte. Ob ein Feedback vom Feedbacknehmer akzeptiert wird und somit mittelfristig zu einer Verhaltensänderung beiträgt, hängt nicht zuletzt von der Form ab, in der die Rückmeldung erfolgt. Innerhalb einer offenen und konstruktiven Gesprächskultur lässt sich dieses Führungsinstrument leichter implementieren als in einer steifen Umgebung. Werden elementare Spielregeln nicht beachtet, so besteht die Gefahr, dass sich ein gegenläufiger Effekt einstellt und die Fronten sich verhärten.

Als Spielregeln haben sich bewährt:

Für den **Feedbackgeber**:

- Annahme: Jede Wahrnehmung ist subjektiv: ICH sehe, höre und fühle.  
Regel: *Ich spreche von meiner Wahrnehmung, also von „ ich“ nicht von „ man“ .*
- Annahme: Nur Verhalten ist wahrnehmbar, im Gegensatz zu Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. „ Tastet mit seinen Augen sein Gegenüber von oben bis unten ab und verzieht die Mundwinkel“ vs. „ Arrogant“ )  
Regel: *Ich beschreibe konkrete Situationen und Verhaltensweisen, d.h. ich rede möglichst bildlich und ausführlich.*
- Annahme: Nur Verhalten kann sich kurzfristig ändern.  
Regel: *Ich versuche durch konstruktive Vorschläge Alternativen wertfrei aufzuzeigen und zu erläutern, wie diese Alternativen auf mich wirken könnten.*

## Feedback

---

- Annahme: Jedes Verhalten verfolgt einen positiven Zweck.  
Regel: *Ich melde zurück, was mir positiv aufgefallen ist und spreche darüber meine Anerkennung aus.*
- Annahme: Der Sinn meiner Kommunikation ist die Reaktion meines Gegenübers.  
Regel: Ich sage meinem Gegenüber, welches Verhalten ich mir wünsche, damit es mir leichter fällt ihm/ihr zu folgen bzw. mich wie gewünscht zu verhalten.

### Für den Feedbacknehmer:

- Annahme: Feedback ist nur sinnvoll, wenn eine innere Bereitschaft besteht, sein eigenes Verhalten durch die Augen eines anderen zu sehen.  
Regel: *Ich höre zu, ohne zu kommentieren*
- Annahme: Es geht um die subjektive Wahrnehmung und nicht zum wahr oder falsch.  
Regel: *Ich höre zu, ohne verteidigen zu müssen.*

## Feedback

---

Drei Fragen:

Feedback ist eine Grundvoraussetzung für offene Kommunikation. Viele Fragen eignen sich, um ein hilfreiches Feedback zu erhalten. Die folgenden drei gefallen mir persönlich besonders gut:

- Mit welchen Sachen, die ich mache, soll ich weitermachen?
- Mit welchen Sachen soll ich aufhören?
- Mit welchen Sachen soll ich anfangen?

Wie wäre es, mit diesen Fragen an Ihre Mitarbeiter heranzutreten? Die Antworten könnten aufschlussreich sein.

(aus [Covey](#): Der Weg zum Wesentlichen, Campus 1997, S. 224)

### Regeln für den Feedback-Geber

- Sorgen Sie für eine ruhige und angenehme Gesprächsatmosphäre
- Planen Sie genügend Zeit ein und führen Sie keine ad hoc Gespräche
- Fragen Sie Ihr Gegenüber, ob er an einem Feedback durch Ihre Person interessiert ist.
- Vermeiden Sie Feedback dort, wo es nicht gewünscht ist, denn dadurch schaffen Sie mehr Irritation als Nutzen.
- Verschaffen Sie sich Klarheit über das Ziel
- Prüfen Sie die Bereitschaft des Empfängers, die Angemessenheit und den Zeitpunkt.
- Formulieren Sie Ihre Anregungen konkret in positive Verhaltensweisen.
- Bleiben Sie konkret. Beschreiben und verfallen Sie nicht in Interpretationen und Vorwürfe. Bsp. Nicht sagen „ Sie sind autoritär“ oder „ Sie wollen immer alle Dinge an sich reißen“ , sondern statt dessen „ ich bin verärgert darüber, weil Sie mir erst die Verantwortung für dieses Projekt übertragen haben und nun schon zum wiederholten Male Dinge auf eigene Faust durchführen, ohne mich weder zu informieren noch um Rat zu fragen.“
- Verstecken Sie sich nicht hinter „ man“ oder „ Du-Appellen“ , sondern formulieren Sie Ihr Feedback stets als Angebot und in der Ich-Perspektive, zum Beispiel
  - „ ich hatte den Eindruck..., ich habe beobachtet, dass .., mir missfällt...“
- Gehen Sie so vor, dass das Feedback auch jederzeit umkehrbar wird.
- Trennen Sie Person und Verhalten (Person an sich ist o.k. – Verhalten war jedoch verbesserungswürdig). Der Feedbackgeber hat nicht das Recht, die Person zu beurteilen. Was er wahrnehmen und beurteilen kann, ist das gezeigte Verhalten in der bestimmten Situation. Dieses gilt es möglichst konkret anzusprechen.
- Geben Sie Feedback unmittelbar.
- Beginnen Sie stets mit positiven Dingen, wie z.B. „ gut gefallen hat mir...“
- Sprechen Sie den Feedback-Nehmer direkt an.
- Teilen Sie Ihren Wunsch für die Zukunft mit.

### Regeln für den Feedback-Nehmer

- Betrachten Sie Feedback als ein Geschenk und Chance für Ihre persönliche Entwicklung.
- Beachten Sie, dass jede Wahrnehmung stets subjektiv ist, Sie jedoch zusätzlich Informationen darüber erhalten, wie Sie von anderen gesehen werden.
- Sofern Sie insbesondere über Informationen zu einer konkreten Situation oder eines konkreten Verhaltens haben möchten, können Sie Ihren Feedback-Geber im Vorfeld gezielt darum bitten. „ Ich wollte mit meinem Verhalten bewirken, dass ....., inwiefern habe ich diesen Eindruck Ihrer Meinung nach auch hinterlassen?“ (Tipp: Diese Art des gezielten Feedbacks setzt natürlich ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Feedback-Geber und – Nehmer voraus. Daher sollten Sie schon einigermaßen mit der Art und Weise des Feedback-Gebens und – Nehmens vertraut sein, bevor Sie sich darauf einlassen).
- Hören Sie aktiv und aufmerksam zu und fallen Sie nicht gleich ins Wort.
- Rückfragen, um sicherzustellen, dass Sie die Aussagen Ihres Gegenübers richtig verstanden haben, sind jedoch erlaubt. Also fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist. Zum Beispiel „ Habe ich richtig verstanden ...“ oder „ Sie meinen damit, dass ...“
- Kontern Sie nicht wie auf Knopfdruck. Rechtfertigen und verteidigen Sie Ihr

Verhalten nicht sofort. Überdenken Sie lieber später, inwieweit die Kritik berechtigt war und was Sie davon annehmen möchten und was nicht.

- Betrachten Sie Feedback nicht als persönliche Kränkung oder Maßregelung.
- Bedanken Sie sich bei Ihrem Feedback-Geber, dass er bereit war, Ihnen eine Rückmeldung zu geben.