

Gutes Feedback – Regeln für eine wirksame Rückmeldung

Das Feedback ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen. Feedback besteht daher aus zwei Komponenten, nämlich dem **Feedback-Geben** und dem **Feedback-Nehmen**.

Feedback geben verbindet sich mit drei Zielsetzungen:

- Ich will den anderen darauf aufmerksam machen, wie ich sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).
- Ich will den anderen über meine Bedürfnisse und Gefühle informieren, damit er darüber informiert ist, worauf er besser Rücksicht nehmen könnte. So muss er sich nicht auf Vermutungen stützen.
- Ich will den anderen darüber aufklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würden.

Feedback ist keine einfache Angelegenheit, sowohl Feedback zu geben als auch zu nehmen. Es kann verletzend oder peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkeiten heraufbeschwören, da Selbstbild und Fremdwahrnehmung nicht immer übereinstimmen. Auch muss der offene Umgang mit Gefühlen - um die es beim Feedback meist geht - häufig erst erlernt werden. Damit ein Feedback Gewinn bringend sein kann, ist es wichtig, dass Feedback-"Geber" und Feedback-"Nehmer" bestimmte Regeln einhalten.

Regeln für das Geben von Feedback

Feedback sollte zielorientiert und konstruktiv sein. Um dies zu erreichen, müssen einige Grundsätze beachtet werden. Feedback soll daher:

- **Positive** Aspekte / Wahrnehmungen zuerst nennen, damit Stärken bewusst werden und weiter ausgebaut werden können.
- **konstruktiv** sein, d.h. konkrete Perspektiven und Lösungsideen für die Zukunft bieten;
- **beschreibend**, nicht wertend sein. Geben Sie Ihrem Gegenüber eine möglichst konkrete Beschreibung seines speziellen Verhaltens und Ihrer Reaktionen darauf. Vermeiden Sie jede kritische Infragestellung seiner Person und jede Interpretation.
- **konkret** (auf Verhalten bezogen) sein. Durch Verallgemeinerungen (die sich auf die Person beziehen) und pauschale Aussagen weiß der Betreffende nicht, wie er ggf. etwas ändern kann. Außerdem ist es für den Beteiligten am einfachsten, das Feedback nachzuvollziehen, wenn das Ereignis möglichst konkret beschrieben wird.

- **brauchbar sein.** Rückmeldung soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger grundsätzlich auch ändern kann, daher nichts Unabänderliches ansprechen.
- **keine Änderungen fordern.** Man kann dem Empfänger nur Informationen darüber liefern, was sein wahrgenommenes Verhalten bei Ihnen auslöst. Ob er aufgrund dieser Informationen sein Verhalten ändert, muss er selbst entscheiden.
- **subjektiv** (also immer in „ich-Form“) formuliert sein. Wenn man von seinen eigenen Beobachtungen und Eindrücken spricht und nicht verallgemeinert („man-Form“), fällt es dem Empfänger leichter, das Feedback anzunehmen.
- **Nicht zu viel Feedback auf einmal.** Geben Sie nicht mehr Informationen, als der Empfänger verarbeiten kann.
- **Neue Informationen geben:** Das Selbstverständliche braucht nicht gesagt zu werden. Fragen Sie sich, ob die Information, die Sie geben wollen, für den Empfänger wohl neue Gesichtspunkte enthält. Was sein Verhalten in Ihnen bewirkte, welche Empfindungen es weckte, ob es Sie aktivierte, lähmte, verärgerte, freute, sind möglicherweise wichtige neue Gesichtspunkte für ihn.
- **Achten Sie auf die Bereitschaft** des Empfängers. Vergewissern Sie sich, ob der Empfänger im Augenblick dazu in der Lage ist, Ihr Feedback zu hören und anzunehmen. An den nonverbalen Signalen (Blickkontakt lässt nach, geschlossene Körperhaltung) ist oft zu erkennen, ob der Empfänger noch aufnehmen kann.

Regeln für das Annehmen von Kritik

Für den Empfänger bietet Feedback die Chance zu erfahren, wie er auf andere wirkt. Deshalb sollte man als Empfänger

- den Feedbackgeber **ausreden** lassen.
- sich **nicht rechtfertigen, erklären oder verteidigen**. Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass der andere nicht beschreibt, wie man ist, sondern nur, wie man wirkt. Wenn das Feedback nicht verstanden wird, kann man Verständnisfragen stellen.
- Feedback als „**Geschenk**“ nehmen, als umsetzbare Ressource ansehen
- sich Zeit nehmen um über die Inhalte des Feedbacks nachzudenken und für sich bestimmen, was man daraus zieht; „**stille Nacharbeit**“
- sich für das Feedback **bedanken** und dann selber entscheiden, was für einen verwertbar erscheint.¹

¹ Quelle: <http://stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/Feedback.shtml> (16.02.07)