

# geWIEVtes Feedback – Professionell und gekonnt rückmelden

Von Brigitte Pajonk

Kompetenzbereiche	Selbstwahrnehmung, Soziales Bewusstsein, Beziehungsgestaltung, Personale Führung
Einsatzbereiche	Coaching, Training
Zeitaufwand	1,5 Stunden

Das „geWIEVte Feedback“ schafft eine wertschätzende Feedback-Kultur. Mit diesem Tool sind Sie in der Lage, auch kritische Botschaften so an den Mann oder die Frau zu bringen, dass er oder sie diese auch annehmen kann. Wie können Sie Ihre „Weltsicht“ dem anderen so kommunizieren, dass er es akzeptieren kann und bei Kritik ggf. sein Verhalten auch verändern will? Positives Feedback macht dem Gesprächspartner die eigenen „Bewertungs-Kriterien“ seines positiven Handelns transparent, sodass er/sie diese in Zukunft auch weiter zielgerichtet einsetzen kann.

## Ziel

Sie nehmen Ihre Verantwortung (als Sender) wahr, die Botschaft ganzheitlich so zu formulieren, dass sie keinen Interpretationsspielraum zulässt und einen Veränderungsimpuls erzeugen kann.

**Darum geht es:** Emotionale Selbstwahrnehmung, Selbsteinschätzung, soziales Bewusstsein, Empathie, Bedürfniserkennung von Mitmenschen, Beziehungsgestaltung, Einfluss, Kommunikation, Konfliktbewältigung, Teamwork und Kooperation, Personale Führung, inspirierende Führung, Coaching, Mentoring, Motivation, Vertrauensbildung, Feedback der Meisterklasse, interkulturelle Führung.

**Teilnehmer** Keine Einschränkung (normale Seminargruppengröße).

- Emotion**
- ▶ Unterscheidung treffen können zwischen Wahrnehmung und Interpretation.
  - ▶ Unterscheidung treffen können zwischen Interpretation und (eigener) Empfindung.
  - ▶ Die eigene Empfindung als „eigene Wahl“ anerkennen und nicht dem anderen anlasten. („Ich habe mich entschieden verletzt zu reagieren“, statt „Du hast mich verletzt“.)

**Dauer** Mit Rückgriff auf das „Vier-Seiten-Modell der Kommunikation“ nach Schulz von Thun braucht die Übung insgesamt 1,5-3 Stunden, je nachdem, wie intensiv man die nachfolgenden Aufgaben bearbeiten lässt. Das hängt vom Bedarf der Gruppe ab.

**Vorbereitung** Erklärung des Vier-Seiten-Modells der Kommunikation, daraus abgeleitet die Notwendigkeit einer möglichst „ganzheitlichen“ (vierseitigen) Kommunikation im Feedback, um Missverständnisse zu minimieren. Vorbereitete Sätze, die die Teilnehmer unterscheiden und sortieren sollen nach: Wahrnehmung/Interpretation/Empfindung/Emotion.

**Material/  
Voraussetzungen** Flipchart/Pinnwand/vorbereitete Sätze.

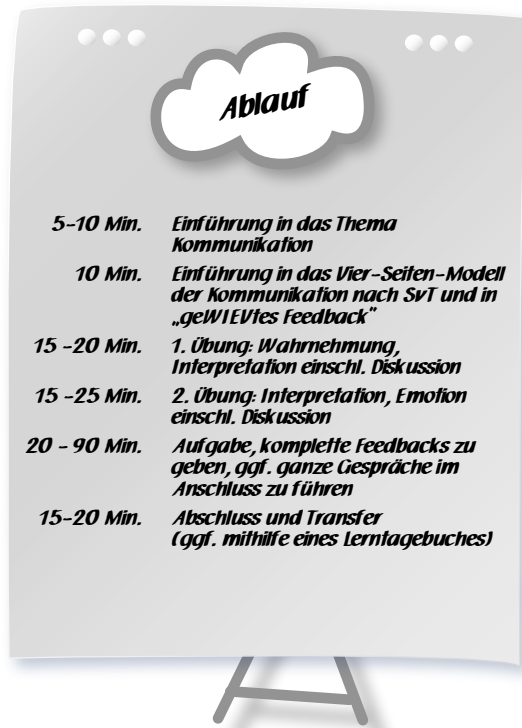
- Ergebnis, Kennzahlen**
- ▶ Selbstreflexionsfähigkeit.
  - ▶ Eigenverantwortung dafür, dass ich meine Veränderungshinweise so kommuniziere, dass sie vom Gegenüber angenommen werden können.
  - ▶ Sensibilisierung für die Bedeutungen der Feinheiten im sprachlichen Ausdruck der Rückmeldung (Feedback).

**Nebenwirkungen** Manchmal erscheint es den Teilnehmern zu schwierig/mechanistisch/aufwendig, diese Form der Rückmeldung zu praktizieren. Dann hilft oft der Hinweis auf die vier Kompetenzebenen:

- ▶ Unbewusste Inkompetenz. (Ich weiß nicht, dass ich etwas nicht weiß bzw. kann.)

- ▶ Bewusste Inkompetenz. (Ich weiß jetzt, was ich nicht weiß/kann.) Die Entscheidung, ob ich lernen will oder nicht, fällt an dieser Stelle.
- ▶ Bewusste Kompetenz. (Ich kann es schon, es erfordert aber noch viel Aufmerksamkeit.)
- ▶ Unbewusste Kompetenz. (Ich kann es „im Schlaf“.)

Beschreibung



Als Führungskraft andere Menschen zu führen, heißt in erster Linie, über Sprache zu beeinflussen. Somit wird die Notwendigkeit deutlich, insbesondere die Veränderungshinweise für kritisches Verhalten so zu formulieren, dass mein Mitarbeiter/meine Mitarbeiterin auf der sachlichen Ebene reagieren kann, ohne sich angegriffen zu fühlen. Sich angegriffen oder verletzt zu fühlen, erzeugt Stress, und unter Stress sind wir als menschliche Individuen nicht, oder nur eingeschränkt in der Lage, unser Großhirn (kognitives Denken) für die Lösung von Problemen zu nutzen. Wir reagieren verstärkt mit „Flucht oder Angriff“ – Reaktionen, die der sachlichen Lösung im Wege stehen.

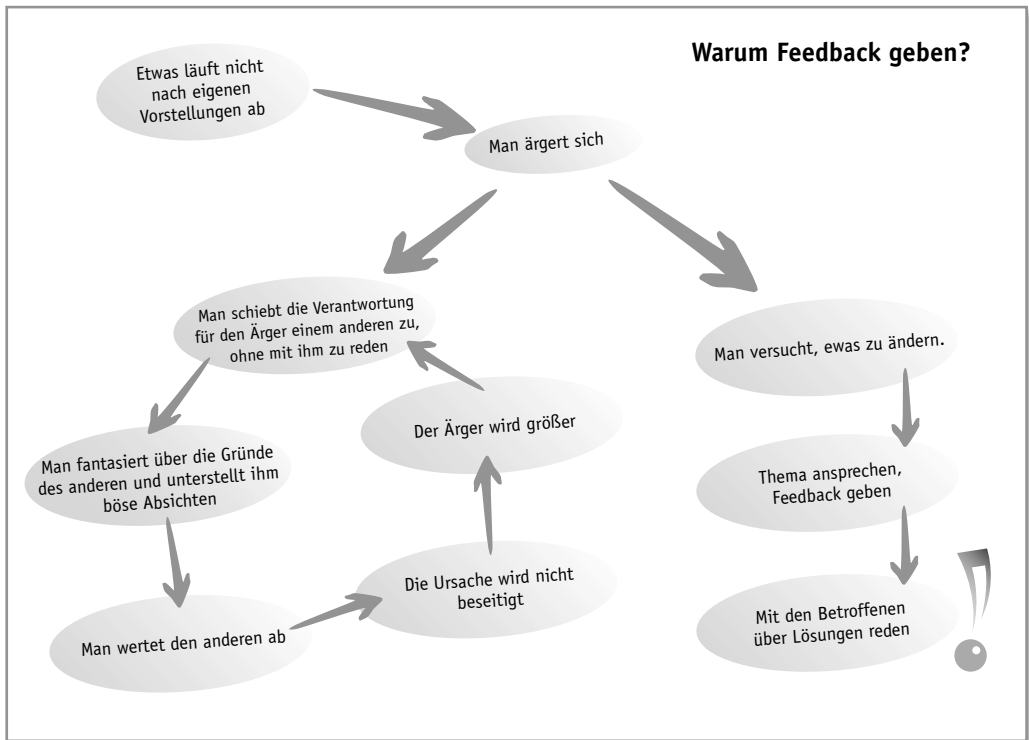


Abb. 1: Warum Feedback geben?

Bei diesem Tool geht es darum, einen Weg aufzuzeigen, wie zu großer Interpretationsspielraum durch klare Kommunikation minimiert werden kann.

Beim Rückgriff auf das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation von Friedemann Schulz von Thun wird deutlich, dass eindeutige und klare Kommunikation schwierig bis unmöglich ist.

Durch gezielte Rückmeldung, insbesondere wenn es sich um Kritik handelt, soll meistens ein Veränderungsimpuls gesetzt werden, der im besten Fall dazu führt, dass mein Gegenüber dieses Feedback annehmen kann – und dadurch hoffentlich eventuell sein Verhalten verändern wird.

Auch bei positiver Rückmeldung in Hinblick auf erwünschtes Verhalten ist entscheidend, dass mein Gegenüber die Kriterien meiner Beurteilung mitgeteilt bekommt und eigenverantwortlich entscheiden kann, ob er diesen Effekt erzielen will. Dieses Bewusstsein eröffnet meinem

Gegenüber die Möglichkeiten, durch geWIEVtes Feedback sein Verhalten ganz grundsätzlich in eine gewünschte Richtung zu steuern und mehr „Selbstbewusstsein“ zu erreichen. Analog der vier Seiten einer Nachricht geht es darum, für jede der vier Seiten eine Rückmeldung zu geben.

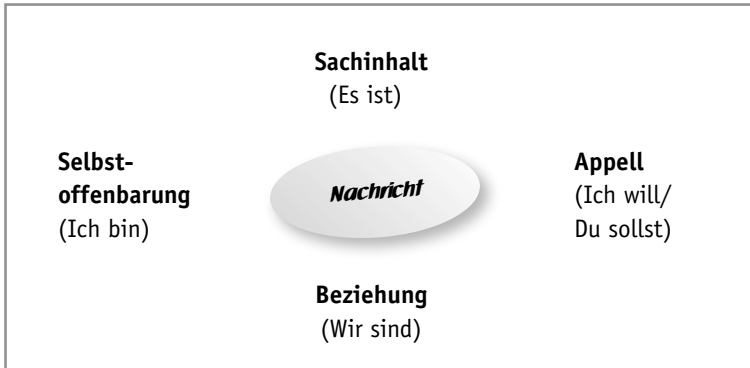


Abb. 2: Die vier Seiten einer Nachricht nach F. Schulz von Thun

Das „geWIEVte Feedback“ ist ein Kunstwort und setzt sich folgendermaßen zusammen:

### **Sachebene**

Wahrnehmung konkret beschreiben („ich habe gesehen, gehört ...“).

### **Beziehungsseite**

Interpretation als Eindruck auf mich zurückspiegeln („mein Eindruck war, ich dachte mir dabei ...“).

### **Selbstoffenbarung**

Empfinden/Emotion als meine gefühlsmäßige Reaktion deutlich machen („mein Empfinden dabei war ...“; „ich fühlte mich ...“).

### **Appell**

Verhaltenwunsch formulieren („beim nächsten Mal wünsche ich mir ...“).

### **Beispiel**

**W:** „Jedes Mal, wenn ich zur Türe reinkomme, werde ich mit dem Satz ‚Schau nicht so grimmig‘ begrüßt.“

**I:** Daraus schließe ich, dass Du denkst, dass ich schlecht gelaunt bin.

**E:** Das macht mich unsicher und traurig, denn ich bin mir nicht bewusst, dass ich ‚grimmig‘ schaue und habe gute Laune, wenn ich zu Euch komme.

**V:** Ich wünsche mir, dass Du, wenn Dich etwas an mir stört, es mir konkret sagst und es nicht in eine unfreundliche Begrüßung packst.“

### **Übung zur Unterscheidung von Wahrnehmung, Interpretation, Empfindung**

Die Teilnehmer gehen in Kleingruppen oder Paaren zusammen und bekommen je Gruppe eine Übersicht vorgefertigter Sätze und sortieren sie nach:

- ▶ Wahrnehmung oder Interpretation  
(siehe Arbeitsblatt 1 im Online-Abruf).

Wenn die Teilnehmer mit der Übung fertig sind, bekommen sie ein Lösungsblatt mit den richtigen Lösungen. Danach erfolgt eine kurze Auswertung:

- ▶ Wie war die Übung?
- ▶ Was war schwer, was war leicht?
- ▶ Wo gibt es Fragen?

Vermutlich sind hier Interpretation und Emotion nicht immer sauber sortiert, das sollte vom Trainer/Moderator dann angesprochen und korrigiert werden.

Die gleiche Aufgabenstellung folgt nun mit der Unterscheidung

- ▶ Interpretation oder Emotion  
(siehe Arbeitsblatt 2 im Online-Abruf).

In der Regel tun sich die Teilnehmer bei dieser Unterscheidung schwerer, da häufig eigene Emotionen als vom anderen verursacht beschrieben werden – und damit die Verantwortung beim anderen liegt! Hier hilft der Hinweis, darauf zu achten, ob ich von mir oder vom anderen spreche im Sinne der „Selbstoffenbarung“. (Zum Beispiel: „Du hast mich zu Unrecht beschimpft.“ – „Ich habe mich zu Unrecht kritisiert gefühlt.“ Erst im zweiten Satz spreche ich von meinen eigenen Gefühlen!)

Nun folgt die Aufgabe, ein komplettes „geWIEVtes Feedback“ zu formulieren. Auch hierzu werden den Teilnehmern einige Beispiele vorgegeben, nach denen sie zunächst die Wahrnehmung, dann die Interpretation, dann die Emotion und danach den Appell formulieren sollen (siehe die Arbeitsanweisung für Teilnehmer im Online-Abruf).

Durch dieses hilfreiche und einleuchtende Tool erhalten die Teilnehmer als Führungskräfte ein „Geländer“, an dem sie sich für die ersten „Gehversuche der besonderen Feedback-Kompetenz“ entlanghangeln können, insbesondere, wenn es sich um kritische Rückmeldungen handelt. Wenn man noch etwas unsicher ist, hilft es, sich an einem Geländer „festzuhalten“. Sobald die Teilnehmer diese Übungen mehrfach durchgeführt haben und sich sicherer fühlen, werden sie das Geländer verlassen und „freihändig“ das „Feedback der Meisterklasse“ geben können.

Folgende Fragen können zur Auswertung genutzt werden:

*Auswertung*

- ▶ Wie war die Übung?
- ▶ Was war schwer, was war leicht?
- ▶ Wo gibt es Fragen?
- ▶ Was würde es bedeuten, in dieser Art eine Rückmeldung zu geben?
- ▶ Wo sehen Sie noch Hindernisse?
- ▶ Welche besonderen Lernerkenntnisse nehmen Sie für sich mit?
- ▶ Was nehmen Sie sich für den betrieblichen Alltag durch die hier erworbenen Lernerkenntnisse vor? (Hierbei ist auch ein Lerntagebuch eine gute Idee.)

Trainer- und Moderationskenntnisse und -fähigkeiten sind Voraussetzung zur Anwendung dieses Tools, insbesondere in Kommunikationsthemen. Außerdem sollten Sie vertraut mit dem Kommunikationsmodell von Schulz von Thun und in der Lage sein, bei Bedarf mit den Teilnehmern weitere Übungen modifizieren zu können.

Es ist wichtig, immer wieder darauf hinzuweisen, dass die Verantwortung für meine Gefühle im Sinne der Emotionalen Intelligenz bei mir selbst liegt. Weiterhin hat der Sender des Feedbacks die Verantwortung dafür, dass die eigene Botschaft so formuliert wird, dass sie beim anderen gut ankommen und angenommen werden kann. Das „geWIEVte Feedback“ hilft in einer besonderen Form, dieser Verantwortung gerecht zu werden.

*Voraussetzungen,  
Kenntnisse*

- ▶ Schulz von Thun, Friedemann (2003): Miteinander reden. 3 Bände, Rowohlt.
- ▶ Watzlawik, Paul (2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Huber.

*Literaturhinweise,  
Quellen*

- Querverweise*
- ▶ „Feedback der besonderen Art“ von Anja Leão ist eine schöne Ergänzung zu dem vorliegenden Tool und kann sich in einer Veranstaltung je nach Zielsetzung sehr gut an „geWIEVtes Feedback“ anschließen.
  - ▶ Auch für „Initiative: Die rote Linie“ von Heidrun Sass-Schreiber ist das „geWIEVte Feedback“ eine hervorragende Voraussetzung und Vorbereitung, da es häufig bei den Teilnehmern vorkommt, dass sie sich in „Initiative: Die rote Linie“ die Klärung eines Themas/Gesprächs vornehmen und dafür die Fähigkeit zu achtsamem Feedback sehr hilfreich ist.

Folgende Unterlagen stehen im Folgenden zur Verfügung:

- ▶ Arbeitsblatt 1: „Wahrnehmung oder Interpretation?“
- ▶ Arbeitsblatt 2: „Interpretation oder Emotion?“
- ▶ Arbeitsanweisung für Teilnehmer: „Übung zum Feedback“



# geWIEVtes Feedback – Professionell und gekonnt rückmelden

Von Brigitte Pajonk

## Wahrnehmung oder Interpretation?

(Die Wahrnehmungssätze sind mit einem • gekennzeichnet)

Manfred hat mich gestern ohne Grund geschlagen.

- *Manfred hat mich geschlagen, ohne mir den Grund zu nennen.*

Mein Sohn sitzt an manchen Tagen zu lange vor dem Computer.

- *Mein Sohn sitzt in dieser Woche schon zum dritten Mal fünf Stunden vor dem Computer.*

Es ist toll, wie Lisa mit den Kunden umgeht.

- *Lisa begrüßt jeden Kunden, lächelt dabei und fragt nach den Wünschen.*

Mein Onkel ist ein großzügiger Mensch.

- *Ich habe noch nie erlebt, dass mein Onkel weniger als drei Euro Trinkgeld gibt.*

Ronald ist für seine Größe viel zu schwer.

- *Ronald ist 1,70 m groß und wiegt 94 kg.*

Mein Abteilungsleiter hat mich nicht zu diesem Meeting eingeladen.

- *Ich habe vom Abteilungsleiter keine Einladung zu diesem Meeting erhalten.*

Meine Cousine jammert immer, wenn ich sie treffe.

- *Ich erinnere mich nicht, dass meine Cousine mir mal erzählt hätte, was ihr gefällt und was sie gut findet.*

Das Wohnzimmer ist nicht aufgeräumt.

- *Im Wohnzimmer liegen Zeitungen auf dem Boden und auf dem Esstisch steht noch immer das Geschirr.*

Du hast gerade Deine Kollegin kritisiert.

- *Du hast gerade Deiner Kollegin gesagt: „Du bist ganz schön verbohrt.“*

# Interpretation oder Emotion?

(Die Emotionen sind mit einem • gekennzeichnet)

Ich habe das Gefühl, Du magst mich nicht.

- *Ich fühle mich sehr ärgerlich.*

Ich habe das Gefühl, Du stiehst dich aus der Sache raus.

- *Ich bin sehr traurig, dass Du gehst.*

Ich fühle mich ganz klein gemacht.

- *Ich fühle mich so verunsichert und inkompetent.*

Ich habe das Gefühl, Du verschweigst mir etwas.

- *Ich bin misstrauisch und unsicher, ob mein Gefühl stimmt.*

Ich habe das Gefühl, wir werden einen schönen Abend haben.

- *Ich freue mich schon auf heute Abend.*

Ich fühle mich vernachlässigt von Dir.

- *Ich bin sauer, dass ich so lange warten musste.*

Ich fühle mich von dir sehr ernstgenommen.

- *Ich bin glücklich und zufrieden.*

Ich habe das Gefühl, Du willst immer Recht haben.

- *Ich bin wütend.*

# Arbeitsanweisung für Teilnehmer

## Übung zum Feedback

### Fall A.:

Ein Kollege unterbricht andere häufig in den Teambesprechungen. Dies passiert vor allem, wenn er emotional stark beteiligt ist. Dies stört andere Teammitglieder schon seit längerem. Er bringt aber auch viele produktive Beiträge. Sie als Führungskraft möchten ihm gerne mitteilen, wie er auf andere wirkt, ohne ihn zu verärgern oder zu verletzen.

### Fall B.:

Eine Kollegin hat Sie in einer Kundenpräsentation, bei der Sie als Kollege/Kollegin anwesend waren, dabei unterstützt, die Bedenken Ihres potenziellen Kunden auszuräumen. Sie hat dabei zunächst die Ängste des Kunden angesprochen, um dann den sachlichen Kern des Themas anzusprechen und zu entkräften. Das hat Ihrer Ansicht nach dazu geführt, dass der Kunde sich verstanden gefühlt hat und Vertrauen zu Ihnen und Ihrer Kollegin aufbauen konnte und er erkannt hat, welche Qualitäten Sie als Team anzubieten haben. Sie möchten ihr gerne dazu ein Feedback geben.

### Fall C.:

Eine Projektassistentin, Ansprechpartnerin für mehrere Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen, hat Ihnen bereits mehrfach zugesagt, bestimmte Unterlagen zu erstellen, die Abgabetermine aber dann doch nicht eingehalten. Dies hat Sie sehr verärgert und in Schwierigkeiten gebracht. Sie sind jedoch weiter auf die Kollegin angewiesen und wollen sie gleichzeitig dafür gewinnen, in Zukunft kooperativer zu werden.

### Fall D.:

Sie haben sich als neuer Kollege sehr schnell in ein Ihnen völlig neues Aufgabengebiet einarbeiten können. Dies haben Sie insbesondere durch die tatkräftige Unterstützung von einem sehr erfahrenen, älteren Kollegen geschafft, der als „alter Hase“ bereitwillig mit Ihnen sein Wissen geteilt hat. Er hat dabei nicht auf die Zeit geachtet und keinen Einsatz gescheut. Sie möchten ihm gerne sagen, wie sehr Sie seine Unterstützung zu schätzen wissen und ihm mit Ihrem Feedback dafür danken.

### Fall E.:

Ein Kollege verhält sich häufig im direkten Gespräch mit anderen Kollegen und bei Fragen durch den Kunden sehr kurz angebunden. Er begründet dies mit Arbeitsüberlastung. Dies entspricht auch den Tatsachen, denn er sitzt oft noch bis abends spät (20.00-22.00 Uhr ist keine Seltenheit), um alles möglichst gut zu erledigen. Sie wollen das Verhältnis zu ihm verbessern und ihm ein Feedback geben, um zu erfahren, was ihn bewegt.

Wenn Ihnen das Tool nicht reicht, bei uns finden Sie garantiert das Fachbuch dazu!



Unser **Programm** mit Büchern zu den Themen Coaching, Training, Beratung, Arbeit mit Bildern und Visualisierungen, Methodik, Didaktik, Weiterbildung digital, Trainer als Unternehmer sowie einsatzfertige Trainingskonzepte, Toolkits und Seminarfahrpläne finden Sie unter [www.trainerbuch.de](http://www.trainerbuch.de)

