

Feedback geben – Regeln für eine konstruktive Rückmeldung

Feedback findet auf gleicher Augenhöhe statt.	Das Feedback sollte immer durch eine Atmosphäre des persönlichen Respekts gekennzeichnet sein. Ein respektvoller Umgang erst macht es möglich, sich zu öffnen und erzeugt Bereitschaft zu Veränderungen und Verbesserungen.
Erklären Sie den Ablauf des Gespräches.	Geben Sie dem Feedback-Empfänger ein kleines „Handwerkszeug“/eine kurze Anleitung zu Beginn des Feedback-Gespräches: Er sollte das Feedback in Empfang nehmen ohne Antworten, Erklärungen oder Gegenrede. Dabei darf er unbedingt für sich innerlich genau auswählen: was kann ich brauchen, was nehme ich – und was kommt in einen imaginären „Mülleimer“.
Beginnen Sie mit positiven Punkten.	Die negativen Punkte folgen später. Halten Sie diese Reihenfolge unbedingt ein: Zuerst zu hören, was man gut gemacht hat, lässt einen offener und mit mehr Bereitschaft die dann folgenden kritischen Punkte annehmen. Wenn Sie sofort mit Kritik beginnen, riskieren Sie eine Abwehrhaltung bei Ihrem Gegenüber oder dass dieser den Wunsch hat, sich auf der Stelle zu rechtfertigen. Passen Sie auch auf, dass Sie nicht in Phrasen abdriften, nur um gleich zu den negativen Punkten übergehen zu dürfen. Jede Situation hat positive Seiten. Falls Sie bei längeren Rückmeldungen nicht zu viel Lob oder Kritik am Stück äußern wollen, so wechseln Sie ab. Schließen Sie dann mit einem Fazit, das positive und negative Punkte noch einmal zusammenfasst.
Kritik ist Hilfe und Anregung.	Geben Sie Ratschläge oder konkrete Vorschläge für die Verbesserung. Dies bietet Möglichkeiten zu zukünftigem Handeln, insbesondere wenn Sie als Experte in Ihrem Gebiet hinzugezogen werden. Aber stellen Sie auch sicher, dass Ihre Ratschläge nicht als Anweisungen missverstanden werden. Feedback ist in erster Linie ein Angebot.
Bleiben Sie bei der beobachteten konkreten Situation.	Ihre Argumente sollten sich nur auf die aktuelle Situation beziehen. Geben Sie, wann immer es möglich ist, ein beobachtetes Verhalten als Beispiel an. Vermeiden Sie Ausdrücke wie „ <i>Ich habe schon oft beobachtet, das Sie...</i> “. Auch andere zeit- und situationsübergreifende Worte wie <i>immer, meistens</i> oder <i>nie</i> sind zu verallgemeinernd.
Scheuen Sie sich nicht vor Details – ganz im Gegenteil.	Statt zu sagen „ <i>Ihre Argumentation war unstrukturiert.</i> “ zählen Sie genau auf, welche Punkte Sie nicht richtig verstanden haben und warum nicht. Nur so gehen Sie sicher, dass Sie und Ihr Gegenüber auch das gleiche meinen.

<p>Formulieren Sie mit Bedacht, wenn Sie über Eigenschaften Ihres Gegenübers sprechen.</p>	<p>Sprechen Sie lieber über Verhalten als über Eigenschaften: Verhalten kann man ändern, Eigenschaften nicht oder nur sehr viel schwerer. Beurteilungen der Person im Gesamten können sogar verletzend wirken. Statt Sätze mit „<i>Sie sind...</i>“ zu beginnen, verwenden Sie „<i>Sie haben... gemacht.</i>“.</p> <p>Manchmal kann es allerdings von Interesse sein, welche Außenwirkung eine Person hat. Sagen Sie in einem solchen Fall lieber „<i>Sie erscheinen mir schüchtern.</i>“ statt „<i>Sie sind schüchtern.</i>“. Versuchen Sie anschließend zu identifizieren, welches konkrete Verhalten der Person diesen Eindruck bei Ihnen erzeugt hat.</p>
<p>Unterscheiden Sie streng zwischen Beschreibung und Interpretation.</p>	<p>Eine andere Person würde das gleiche Verhalten eventuell ganz anders interpretieren. Darum ist es umso wichtiger, eine neutrale Beschreibung von einer Interpretation zu trennen. Das ist nicht einfach, eine Interpretation schleicht sich schnell ein: bereits der Satz „<i>Sie haben...sehr freundlich erklärt.</i>“ beinhaltet eine Interpretation. Sagen Sie stattdessen lieber „<i>Auf mich wirkten Sie sehr freundlich bei Ihrer Erklärung von....</i>“. Auch hier gilt: identifizieren Sie das Verhalten, das diese Interpretation bei Ihnen ausgelöst hat und beschreiben Sie dieses möglichst neutral. Hat die Person beispielsweise gelächelt?</p>
<p>Kein Feedback ist objektiv.</p>	<p>Das muss es auch nicht sein. Denn wie Sie ein Verhalten interpretieren, kann von größtem Interesse für die das Feedback empfangende Person sein. Sie müssen Ihre subjektiven Eindrücke nur als solche kennzeichnen. Nutzen Sie Ausdrücke wie „<i>Auf mich wirkte...</i>“ oder „<i>Ich empfinde...als...</i>“. Wertende oder moralische Urteile sollten jedoch trotzdem außen vor bleiben.</p>
<p>Sagen Sie „ich“, wenn Sie „ich“ meinen.</p>	<p>Worte wie <i>man</i> oder <i>wir</i> suggerieren eine einheitliche Meinung, die unter Umständen gar nicht vorherrscht. Eventuell können sie sogar die Rückmeldung der nachfolgenden Feedback-Geber beeinflussen. Statt „<i>Sie haben unleserlich geschrieben.</i>“ oder „<i>Man konnte kaum etwas entziffern.</i>“ sagen Sie lieber „<i>Ich konnte Ihre Schrift nicht gut lesen.</i>“.</p>
<p>Feedback sollte so zeitnah wie möglich erfolgen.</p>	<p>Zeit lässt Details vergessen. Subjektive Eindrücke können sich verstärken und Erinnerungen verzerren. Auch kann der Feedback-Empfänger dann umso eher die Rückmeldung umsetzen.</p>