

WIE DU MIT GFK FEEDBACK GEBEN KANNST, OHNE ZU KRITISIEREN. UND OHNE SANDWICH METHODE.

Wenn du Trainings gibst, ein Team führst oder mit Kollegen zusammenarbeitest kennst du vielleicht den Horror in Ihren Augen, wenn du sagst „Ich würde dir gerne Feedback geben“. Zumindest wenn sie ähnlich geprägt wurden wie ich, denn dann übersetzt ihr innerer Wolf diesen Satz sofort in „Du hast etwas falsch gemacht, ich hätte hier mal Kritik für dich“.

WARUM IST FEEDBACK FÜR VIELE EIN ROTES TUCH?

Ich glaube, es hängt mit unserer Fehlerkultur zusammen. Zusammengefasst würde ich meine Erfahrung mit Schule, Ausbildung und Studium so zusammenfassen: Fehler machen sollte ich vermeiden, etwas falsch machen war schlecht. Deswegen wurde ich gedrillt auf gute Noten, musste nachsitzen, wenn ich etwas nicht begriffen hatte. So habe ich verinnerlicht, dass ich am besten von Anfang an alles können sollte und Fehler eher zu verstecken. Und jetzt kommt jemand zu mir und „gibt mir Feedback“. Oder noch schlimmer, die Rollen sind plötzlich vertauscht, ich bin Führungskraft und es gehört zu meinem Job, jemand anders Feedback zu geben. Das kann schon eine ziemliche Herausforderung sein.

Deswegen schauen wir uns heute einmal eine andere Haltung im Umgang mit Fehlern an und nutzen dann die Elemente der Gewaltfreien Kommunikation, um die handwerkliche Seite zu verbessern.

EINE VERÄNDERTE SICHT AUF FEHLER

Nehmen wir mal für ein paar Minuten an, wir hätten eine andere Haltung verinnerlicht: Fehler gehören zum Lernen dazu, je mehr „Wege, etwas zu tun, die nicht das gewünschte Resultat erzielen“ wir im geschützten Rahmen von Schule, Studium, Ausbildung etc. ausprobieren können, umso weniger müssen wir sie später draußen in freier Wildbahn machen, wo sie vielleicht gravierende Folgen haben. Und unser Lernen wird liebevoll und wertschätzend begleitet, von Personen, denen unser Weiterkommen wirklich am Herzen liegt. Die uns unterstützen wollen, etwas zu lernen.

Da sitzt jetzt also jemand, der 20 Jahre mehr Erfahrung mit diesem Thema hat als du, und bietet dir Hilfestellung an. Korrekturen, um es noch besser zu machen. Und das auch noch auf eine Art und Weise, die dir erlaubt, deinen Selbstrespekt zu behalten.

Wow, wieviel anders diese Situation doch ist! Ich würde so viele Gelegenheiten wie möglich nutzen, um mir Feedback zu holen!



Diese Haltung als Führungskraft auszustrahlen ist schon mal die halbe Miete. Damit das gelingt, möchte ich gerne mit ein paar der geläufigsten Missverständnisse rund um Feedback aufräumen.

MISSVERSTÄNDNIS 1: FEEDBACK WIRD GEGEBEN

Es mag wie eine Binsenweisheit klingen, trotzdem nochmal in fett und unterstrichen: Feedback wird geholt.

Als Leitungsperson gehört es wahrscheinlich zu deinen Aufgaben, „Feedback zu geben“. Damit es aber auch angenommen wird, damit es gehört werden kann, ist es hilfreich, zu checken, ob die entsprechende Rückmeldung grade wirklich erwünscht ist. Idealerweise überlegt die übende Person sich vorher, in welchem Bereich ihr ein Feedback helfen würde, sich zu verbessern, und dann ganz gezielt in diese Richtung fragt. Der Vorgesetzten hilf das auch, weil Sie sich dann umso präziser auf die entsprechenden Punkte konzentrieren kann.



Beispiel:

„Ich möchte gerne üben, mir Kritik geduldiger anzuhören. Kannst du da mal schauen, was du so mitbekommst und mir in zwei Wochen eine Einschätzung geben, ob ich auf einem guten Weg bin?“

MISSVERSTÄNDNIS 2: FEEDBACK IST EINE EINBAHNSTRABE

Wenn Feedback wirklich etwas wertvolles ist, dann ist es für Personen, die in der Hierarchie höher stehen ein Geschenk, Rückmeldung von den Mitarbeitenden zu bekommen. Leider geht das offizielle Feedback häufig in eine Richtung, von oben nach unten. Wenn du mit Menschen arbeitest, sei es als ErzieherIn, ChefIn, TrainerIn, ... überleg dir doch mal, welche Rückmeldung für dich hilfreich wäre. Was interessiert dich zu erfahren, über deine Arbeit, deine Wirkung, dein Verhalten?

Wenn du als positives Beispiel vorangehst wird Feedback leichter in die gemeinsame Umgangskultur übergehen. Vorausgesetzt du vermeidest das nächste Missverständnis:

MISSVERSTÄNDNIS 3: FEEDBACK WIRD MIT AUFRICHTIGKEIT VERWECHSELT

In Situationen, wo mich etwas stört, möchte ich natürlich nicht darauf warten, dass mich mein Kollege endlich mal um Feedback fragt. Ich hätte ja gerne jetzt sofort eine Veränderung. Also spreche ich mit dem GFK-Werkzeug der Aufrichtigkeit offen an, was mich stört. Dafür muss ich nicht fragen, ob mein Kollege Feedback möchte.

Zur Unterscheidung:

Feedback dient immer dem Lernenden, er kann sich aussuchen, was und wieviel er hören möchte.

Aufrichtiger Selbstaussdruck dient mir und unserer Verbindung- ich spreche etwas an, weil ich ein Bedürfnis habe.

Angenommen du willst jemandem etwas mitteilen – was wenn er es nicht hören ? Bist du sauer/verärgert/frustriert? Dann geht es um dein Bedürfnis, du möchtest gehört werden. Also ist Aufrichtigkeit angebracht. Akzeptierst du es ohne mit der Wimper zu zucken? Dann ist es wahrscheinlich Feedback und du kannst ihn entspannt fragen, ob er es haben möchte.

MISSVERSTÄNDNIS 4: AM BESTEN WIRKT FEEDBACK, WENN ES ALS SANDWICH VERPACKT WIRD.

Sandwich Methode bedeutet: Ich verpacke meine Kritik zwischen zwei Portionen Lob. Mein Lehrer, Klaus Karstädt, nannte das in seinen Trainings treffend „Sahnehaube auf die Scheiße sprühen“.

Der Gedanke ist verständlich: Kritik ist schwer zu hören, wie wir weiter oben schon besprochen haben. Sie aber zwischen Lob zu verpacken macht die Sache nicht besser. Besonders, wenn ich diese Methode kenne: Ich lerne ja, dem Lob zu misstrauen – eigentlich kommt es ja nur auf die Kritik an.

Was ich stattdessen machen kann:

Klare Beobachtungen ansprechen und erstmal von meiner Wertung trennen. Je mehr ich meine Wertung zu mir nehme, umso eher können die Fakten erstmal stehenbleiben, ohne als Kritik anzukommen.

GENUG DER MISSVERSTÄNDNISSE – WIE SIEHT DENN JETZT GUTES FEEDBACK MIT GFK AUS?

Feedback mit der Gewaltfreien Kommunikation konzentriert sich wieder auf das Wesentliche: Was habe ich beobachtet, wie geht's mir damit, welches Bedürfnis ist berührt. Das funktioniert besser, wenn es in eine regelmäßige Struktur eingebunden ist, z.B. indem Zeiten verabredet sind, in denen es explizit um Feedback geht und ein gewisser Ablauf vereinbart ist.

VORHER: FOKUS ABKLÄREN

Die Feedbacknehmerin bestimmt, worauf geachtet werden soll und in welcher Form sie gerne Rückmeldung hätte.

Beispiel:

- Ich möchte mich die Nächste Woche darin üben, empathisch nachzufragen und konkrete Bitten zu formulieren. Magst du mir rückmelden, wo mir das gelungen ist?
- Ich will lernen, auf eine bestimmte Phrase zu achten. Bitte achte darauf, wie häufig ich „sozusagen“ sage.
- Ich hab von jemandem gesagt bekommen, ich würde unfreundlichen gucken – wie seht ihr das?

KLARE BEOBACHTUNGEN ANSPRECHEN

In unseren Trainings machen wir uns zu Feedbacks grundsätzlich ausführliche Notizen. Der Grund? Wir versuchen, so nahe wie möglich an der Beobachtung zu bleiben. Es macht einen Riesenunterschied, ob ich etwas bewerte („Die Übung war nicht so gelungen“) oder ob ich eine wertfreie Beobachtung mitteile („Du hast ganz am Anfang gesagt: ...“).

Natürlich lässt der Arbeitsalltag nicht so einen konzentrierten Blick zu. Aber ich kann z.B. versuchen, mir eine kurze Notiz zu machen, wenn mir etwas aufgefallen ist, und mich beim ansprechen bemühen, mich auf die Beobachtung zu konzentrieren.

GEZIELT DIE WICHTIGSTEN PUNKTE RAUSSUCHEN

Wir haben nur eine begrenzte Kapazität, Feedback zu hören und umzusetzen. Deswegen macht es Sinn, sich jeweils auf die wichtigsten 2-3 Punkte zu konzentrieren.

Beim Aussuchen der Punkte berücksichtige ich

- Wieviel mein Gegenüber wohl hören kann, bevor die Wolfsohren anheben
- Worauf er besonders den Fokus legen wollte
- Mit welchen Punkten ich wohl am gezieltesten einen Lerneffekt erzielen kann.

Beobachtung, Gefühl und Bedürfnis mitteilen, evtl. auch eine Bitte oder ein Danke

Hier sind sie wieder, die bekannten 4 Elemente der GFK. Für den Feedbacknehmer stellen sie die relevanten Informationen dar:

- Was habe ich gemacht/gesagt?
- Warum ist das aufgefallen?
- Gibt es einen Impuls, etwas zu verändern?

Das muss nicht klassisch-4 Schritte-GFK sein, es geht auch umgangssprachlich:

„Du hast mir gestern mit meinem Computerproblem geholfen, das hat mich sehr erleichtert weil ich dadurch noch die Deadline einhalten konnte. Danke!“ sagt mehr aus als „Du bist echt hilfsbereit!“

Ein Azubi lernt mindestens genauso viel, wenn nicht sogar mehr, wenn ich ihm mitteile, was mir gefallen hat. Feedback ist nicht gleichbedeutend mit Kritik.

ZWISCHENDURCH: VERBINDUNG PRÜFEN

Die beste Intention kann nach hinten losgehen, deswegen ist es ratsam, feinfühlig für Signale zu sein und auch hin und wieder verbal die Verbindung zu checken.

Beispiel: „Wieviel kannst du noch aufnehmen?“

Oder: „Wie geht es dir mit dem, was du gehört hast?“

ANSCHLIEBEND: WAS MÖCHTE ICH ANNEHMEN, WAS NICHT?

Feedback annehmen heißt nicht, allem zuzustimmen oder meine eigene Sicht aufzugeben. Ich kann selbst entscheiden, was ich beim nächsten Mal anders machen möchte und was ich ganz bewusst beim Feedbackgeber lassen möchte.

Wir sind überzeugt: Wenn du diese Tipps in deinen Kollegengreis beachtest, wird sich die Einstellung zu Feedback verändern. Wir sind gespannt, von deinen Erfahrungen zu hören.



P. Boisson
Pierre Boisson

Becker
Stefan Becker

M. Castro
Markus Castro

M. Faust
Matthias Faust