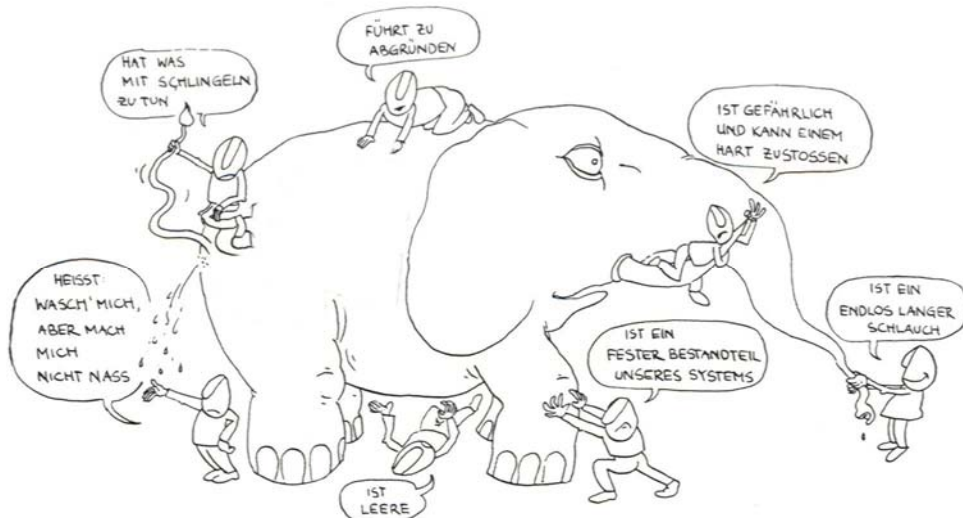


# Feedback



Sybille Eberhard • A&E Development Navigation AG • 8048 Zürich • www.ae-ag.ch

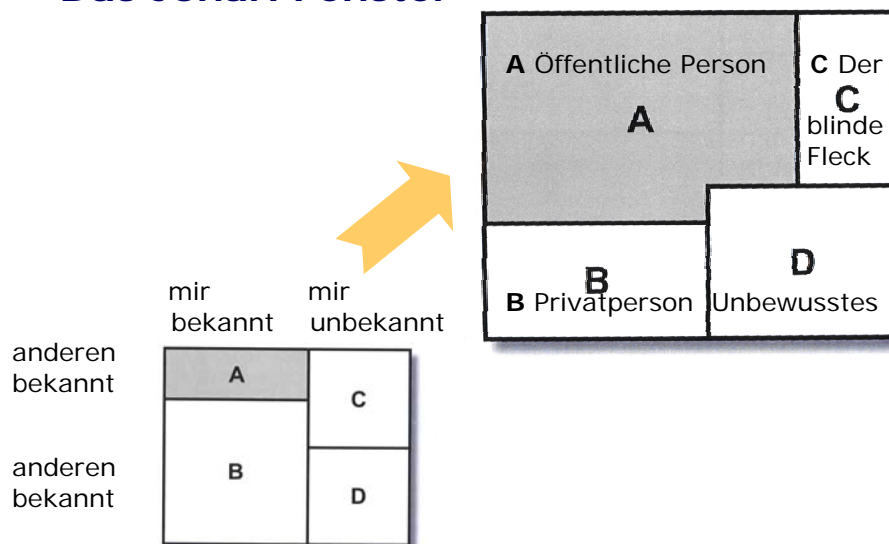
## Wozu Feedback?

### Funktionen des Feedbacks

- ▶ Feedback ermöglicht **Selbst- und Fremdeinschätzung** zu vergleichen.
- ▶ Feedback **steuert** Verhalten (was beibehalten, was ändern).
- ▶ Feedback hilft „**blinde Flecken**“ und Optimierungspotenzial zu entdecken.
- ▶ Feedback fördert persönliche **Lernprozesse** und ermutigt für neue Wege.
- ▶ Feedback hilft bei der Planung der **beruflichen Entwicklung**.
- ▶ Feedback hebt die Motivation, bewirkt eine engere Verbindung mit der Aufgabe und eine höhere **Identifikation** mit dem Unternehmen.
- ▶ Feedback unterstützt **zielgerichtetes** Arbeiten.

nach: Fongler, Feedback geben / Beltz Weiterbildung

## Sinn & Zweck von Feedback – Das Johari Fenster



Johari-Fenster nach Joe Luft & Harry Inham.

A&E AG für Unternehmens- & Personalentwicklung

sybille.eberhard@ae-ag.ch 3

## Ein Feedback ist...

- ▶ erwünscht, ein Geschenk
  - ▶ beschreibend
  - ▶ konkret, präzise
  - ▶ angemessen
  - ▶ brauchbar
  - ▶ zur rechten Zeit
  - ▶ direktes Ansprechen, „Du/Sie/ich“ nicht „man“
- kein Beschimpfen und Zwang zur Änderung
  - nicht wertend / interpretierend
  - nicht allgemein / pauschal
  - nicht verletzend
  - nicht aufgezwungen
  - nicht zu spät




TID Gs Vb, Reg. 18, 1997

A&E AG für Unternehmens- & Personalentwicklung




sybille.eberhard@ae-ag.ch 4

## Feedback als Lernchance: 3W – 3Z

### Feedbackgeber/in

	<b>Wahrnehmung</b>	„Ich habe beobachtet, dass Du ...“
	<b>Wirkung</b>	„Das wirkte auf mich ...“
	<b>Wunsch</b>	„Und ich wünsche mir / dir, ...“

### Feedbacknehmer/in

	<b>Zuhören</b>	Nicht rechtfertigen, verteidigen
	<b>Zurückfragen</b>	Wenn etwas unklar ist oder erstaunt
	<b>Zusammenfassen</b>	Wichtige Erkenntnisse formulieren

## Regeln fürs Geben von Feedback

1. **erbeten** statt aufgenötigt
2. zu einer **passenden Zeit** statt impulsiv, zu früh oder zu spät
3. an **beobachtetem Verhalten** orientiert statt auf Vermutungen basierend
4. mehr **beschreibend** statt bewertend oder interpretierend
5. Vermutungen, Interpretationen und eigene Gefühle als solche **deklarieren** statt vertuschen
6. **konkret** statt allgemein und pauschal
7. klar, **prägnant** und präzise statt um den heissen Brei reden
8. **aufbauend und angemessen** (auf die Bedürfnisse des / der Angesprochenen bezugnehmend) statt destruktiv, übertrieben oder verletzend
9. **umsetzbar**, das heisst änderbares Verhalten betreffend statt unveränderbar
10. **direkte Ansprache** statt „man / er / sie“

## Regeln fürs Nehmen von Feedback

1. **erfragen** statt bescheiden abwarten
2. sagen, **worüber** Infos gewünscht sind (vielleicht auch weshalb)
3. möglichst **lange zuhören**, nicht unterbrechen, ev. mitschreiben
4. auf sich **wirken lassen**
5. nicht auf „Richtigkeit“ überprüfen, sondern auf die **persönliche Bedeutung** (Feedback ist subjektiv)
6. allenfalls **klärende Nachfragen** stellen (keine Suggestivfragen)
7. keine Richtigstellungen: **nicht rechtfertigen** – sich fragen
8. Kommentar nur über die Art, wie das Feedback auf mich wirkt
9. mitteilen, welche Erkenntnisse & Konsequenzen ich daraus ziehe
10. sich **bedanken**

## Gesprächsförderer – Beispiele

- |   |   |
|---|---|
| ▶ „Das beschäftigt Dich sehr...“  | ernst nehmen, zugewandt zuhören                                   |
| ▶ „Dich stört, dass ich dich...“  | zusammenfassen, umschreiben                                       |
| ▶ „Wenn ich dich richtig verstehe, so hast du Mühe mit ...“             | klären, interessiert sein   |
| ▶ „Dir liegt viel daran, dass wir gemeinsam eine Lösung finden...“      | mitdenken   |
| ▶ „Ich sehe, dass Du ganz enttäuscht bist.“                             | mitfühlen   |
| ▶ „Das habe ich nicht ganz verstanden.“<br>„Kannst Du mehr dazu sagen?“ | nachfragen, Klärung suchen  |
| ▶ „Aha, ich verstehe ... ja .... ja ...<br>mmm, ... ja, aha ...“        | volle Aufmerksamkeit schenken,<br>mit Herz, Hand, Kopf dabei sein |

## Gesprächsstörer – schwarze Tasten der Kommunikation

- |  |   |
|--|---|
| ▶ „Du bist immer so...“<br>„Warum bist Du denn immer so...!“                                 | Vorwürfe machen, Schuld<br>zuweisen, verallgemeinern                        |
| ▶ „Du musst halt...“   | Ratschläge geben  |
| ▶ „Das ist doch nicht so schlimm...“<br>„Das ist halt so...“<br>„Jeder Mensch hat Probleme.“ | ignorieren, desinteressiert sein,<br>herunterspielen,<br>nicht ernst nehmen |
| ▶ „Du bist halt viel zu lieb.“   | auslegen  |
| ▶ „Das ist doch sinnlos“.  | bewerten  |
| ▶ „So nimm Dich doch zusammen!“  | befehlen, herumkommandieren   |
| ▶ „Bei mir ist das völlig anders“.   | Gespräch auf sich lenken  |
| ▶ „Ach, Du mit Deinen...“<br>„Ach, Du Armer...“  | verspotten, wertend kritisieren   |
| ▶ „Ich habe jetzt keine Zeit...“   | abwimmeln   |

Weiterführende Literatur: Marcus Knill, www.rhetorik.ch

## Vorsicht Killerphrasen

Killerphrasen killen Ideen, demotivieren,  
schüchtern ein, lassen alles beim Alten



- |                                      |                                   |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| ▶ Das kannst du doch nicht!          | - Kannst Du das überhaupt?        |
| ▶ Das hat man noch nie so gemacht!   | - Was willst Du denn damit?       |
| ▶ Wenn das jeder machen würde!       | - Wer soll das bezahlen!          |
| ▶ Haben wir schon alles versucht!    | - Ist das nicht zu aufwendig?     |
| ▶ Haben schon vor 30 J. so gemacht!  | - Das gibt nur Arbeit!            |
| ▶ Dumme Frage! Ist doch alles klar!  | - Ich habe keine Zeit!            |
| ▶ Das an den Haaren herbeigeht?      | - Alles graue Theorie!            |
| ▶ Das ist doch alter Kaffee!         | - Geht dich das was an?           |
| ▶ Das musst Du mir nicht sagen!      | - Was willst' jetzt schon wieder? |
| ▶ Sehe nicht, wo du Probleme siehst! | - Das geht doch nicht!            |

Weiterführende Literatur: Marcus Knill, www.rhetorik.ch

## Feedback geben lernen in 3 Stufen

### ▶ **Basic**

- ▶ Vorbereitetes Feedback geben nach dem 3W-Muster

### ▶ **Advanced**

- ▶ Vorbereitetes Feedback geben nach den 10 Feedback-Regeln

### ▶ **Professional**

- ▶ Spontan und unvorbereitet Feedback geben nach den 10 Feedback-Regeln