



Feedback mit vier Ohren

Mehr Erfolg durch effiziente Rückkoppelung

Neulich begegnete mir ein sehr erfolgreicher Manager, der sichtlich erschöpft wirkte. Mit einem wichtigen Geschäftspartner gelang kein Gespräch, so berichtete er, das Verhalten war kühl und abgegrenzt, fast abfällig, Absprachen fanden nicht statt, Aussprachen schon gar nicht. Mit einer anderen Kooperationspartnerin brach plötzlich die Verhandlung ab - aus einem für ihn nicht ersichtlichen Grund erhielt er schlicht eine Absage-E-Mail: kein weiteres Interesse.

Wir alle erleben das

Ohne bei dem genannten Manager weiter in die Tiefe zu gehen: Wir alle erleben das. Am Abend in flotter Runde sagen wir, dass wir gern mehr Feedback bekommen. Oder wir beklagen, dass wir überhaupt zu wenig Feedback bekommen. In einem Seminar haben wir gelernt, Mitarbeitern und Kollegen Feedback zu geben - um Wertschätzung und Interesse auszudrücken, um uns sichtbar zu machen und unsere Interessen zur Geltung zu bringen, um u. U. andere zu einer Verhaltensänderung zu bewegen ... In der professionellen Rückmeldung stecken viele Möglichkeiten.

Feedback als Psychohygiene

Was ist Feedback? Im Feedback initiieren wir eine Rückkoppelungsschleife. Herr Schulz von Thun hat uns das kundig beigebracht: Wenn wir Feedback geben möchten, müssen wir unsere Botschaft auf vier Ebenen senden:

- eine Botschaft über mich
- eine Botschaft über das Wir, das Gemeinsame
- eine Botschaft über die Sache
- eine Botschaft, die mit einem Appell verbunden ist.

Weiteres hierzu in der Checkliste Feedback - Das «Vier-Ohren-Modell».

Lässt man sich Zeit, das zu üben, erfährt man schnell: Ich vergesse einen Teil, vielleicht die Appellbotschaft: Ich sage zwar etwas, führe die Botschaft aber nirgendwo hin. Oder ich meine, eine Wir-Botschaft zu geben, kreise aber allein um meine eigenen Interessen. Oder: Da ist die Mitarbeiterin, deren gute Leistung ich lobe - eine Leistungssteigerung würde ich bei ihr aber erreichen, wenn ich auch das hin und wieder auftauchende Knirschen im Getriebe erwähne und Lösungsvorschläge mache.

Feedback - wozu? Einige Beispiele

- Feedback ist ein hilfreiches Medium, wenn ich einem Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzten Rückmeldung geben will, z. B. mit dem Zweck, etwas von mir zu zeigen und damit zur vertrauensvollen Zusammenarbeit beizusteuern; oder mit der Absicht, nach einem Konflikt das Gemeinsame zu würdigen; oder im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs eine Entwicklung anzuregen.
- Feedback kann ein wirksames Medium sein, wenn ich als Führungskraft wenig Rückmeldung über meinen Führungsstil und -erfolg erhalte, das aber schätzen würde, um mein Selbstbild mit dem Bild meiner Mitarbeiter und Vorgesetzten (mit dem «Fremdbild») abzugleichen.
- Feedback wird - einmal geübt - auch im Privatleben nützlich sein, um nicht zu viele Dinge - in ursprünglich freundlicher Absicht - ungesagt zu lassen

Welt voller Profis

Unser Kontext bringt es mit sich, dass wir Profis unter Profis sind. Auch die Kollegen und Kooperationspartner haben Kommunikations- und Verhandlungsseminare besucht. Auch die Mitarbeiter verbringen mittlerweile einen Kurzurlaub im Jahr in einem Wellness-Hotel mit morgendlicher Meditation. Sie bringen diese seelische Ausgeschlafenheit mit zurück in den Job & identifizieren unseren Fauxpas so schnell wie wir ihren.

Feedback schützt

Ein IT-Manager erzählte mir von seinem Stress im Job mit einem Kollegen. Er hatte zu lange mit einem kritischen Feedback gewartet. Die Liste, was er noch mitteilen musste, war inzwischen recht lang. Seine Heftigkeit gross. Nach aussen hin gab er den Souveränen. Welche Chance liegt da in dem klassischen Feedback: Man fängt einfach irgendwo an. Man beschränkt sich bei einem Feedback möglichst zeitnah auf **eine** Sache und arbeitet sie ab, indem man alle Ebenen berücksichtigt (vgl. Checkliste Feedback - Das «Vier-Ohren-Modell»). Das ist ein Vorgehen, welches der Sache und letztlich auch dem eigenen Wohlbefinden dienlich ist.

Autorin



Monika Radecki

Kommunikationsberatung,
D-Heidelberg

Gelernte Kauffrau; Studium Germanistik/Sprachwissenschaft, Soziologie, Psychologie, DAAD-Auslandsstipendium, Abschluss M.A.; Bertelsmann-Auslandsstipendium, Aus- und Weiterbildungen im Trainingsbereich. Aktuell als Lektorin/ Produktmanagerin in der Verlagsgruppe Beltz und als freie Kommunikationsberaterin tätig.

How to Feedback?

Manager haben nicht immer die Möglichkeit, nach Feedback zu fragen. Aber bevor Sie wie ein Wolf durch die Steppe Ihrer Abteilung jagen, bereiten Sie sich doch einmal so auf ein anstehendes Feedback vor, dass Sie nach Möglichkeiten fassen können, sobald sie sich Ihnen bieten.

- Widmen Sie vor einem Feedback zehn Minuten der Vorbereitung.
- Fragen Sie sich, auf welchem Ohr der andere wohl hört bzw. nicht hört (vgl. Checkliste Feedback - Das «Vier-Ohren-Modell»).
- Überlegen Sie, wie Sie reagieren, wenn Ihnen jemand kritisches Feedback gibt. Bereiten Sie Ihr Feedback so vor, wie Sie es gern bekommen würden.
- Fragen Sie sich, welchen Vorteil es hat, wenn Sie - je nach Situation - nicht nach Feedback fragen bzw. wenn Sie den Mund halten und kein Feedback geben. Geben Sie nur Feedback bzw. fragen Sie nur nach Feedback, wenn Ihrer Einschätzung nach die Vorteile für ein Feedback überwiegen.
- Seien Sie konkret: Was genau kritisieren Sie am Verhalten? Was genau ist Ihre Kritik an einer Sache? Wo ist Entwicklung möglich? Was haben Sie damit zu tun?
- Machen Sie sich klar, was Sie positiv sehen. Ist in dem Gespräch nicht **mehr** Positives und Zielorientiertes, sollten Sie sich auf ein Konfliktgespräch vorbereiten (das ist ein anderes Thema und verlangt etwas andere Überlegungen).
- Sicher haben Sie viel zu sagen. Seien Sie dennoch kurz und konkret. Im Feedback geht es nicht nur darum, dass Sie vier Ebenen einer Botschaft senden, sondern auch darum, dass Ihr Gesprächspartner Zeit hat, Sie auf vier Ohren zu verstehen. Gewähren Sie ihm diese Zeit.

Der andere ist autonom

Freilich ist ein geübtes Feedback keine Garantie für Verständnis. Ob jemand Sie auf dem richtigen Ohr hört, ist eine Sache, die Sie nicht in der Hand haben. Aber Sie können es beeinflussen (vgl. Checkliste: Ohren auf - aktives Zuhören. So, wie eine Botschaft vier Ebenen des Gegenübers bedienen sollte, so besitzen auch wir vier Ohren, mit denen wir Botschaften hören.

Möglichkeiten, Feedback aufzuspüren und zu erjagen

Keine Frage: Es besteht immer wieder die Gelegenheit, Feedback zu geben - ob es nun um ein klärendes internes Gespräch oder ein Abschlussgespräch mit einem externen Dienstleister geht. Schwieriger ist es, in der dünnen Leitungsluft Feedback zu erhalten. Oft meinen wir, das Gesicht zu verlieren, wenn wir danach fragen.

Um zu dem Bild des durch die Abteilungssteppe jagenden Wolfs zurückzukommen: Welche Möglichkeiten haben Sie, Feedback aufzuspüren und zu erjagen? Oftmals bietet unser Arbeitsalltag Chancen, die wir noch nicht genutzt haben. Wir haben sie unter diesem Blickwinkel einfach noch nicht sehen können. Einige Beispiele:

- Haben Sie eine Präsentation gemeistert? Dann fragen Sie nach den Eindrücken der Anwesenden, z. B. in den folgenden Tagen in Ad-hoc-Gesprächen. Fragen Sie nicht nur nach der Sache, sondern auch nach der Atmosphäre im Plenum und nach neuen Perspektiven. Teilnehmer sind oftmals bereit, ihre Eindrücke mitzuteilen - wenn sie auf ein offenes Ohr und auf Interesse stossen.
- Oder haben Sie ein Mitarbeitergespräch zu führen? Dann planen Sie in Ihrer Choreographie dieses Gesprächs Fragen ein, mit denen Sie Ihren Mitarbeiter ermuntern, selbst Feedback in Ihre Richtung zu geben. Nehmen Sie dazu eine Haltung ein, die positiv ist, selbst wenn das Feedback in Teilen kritisch ausfallen sollte.

Ein ausgemachter Profi sagte einmal nach einer (sehr! guten) Präsentation: «Was Sie gut finden, sagen Sie bitte anderen. Was Ihnen missfällt, sagen Sie bitte mir, dann kann ich etwas ändern.»

Ein «gesundes» Klima kultivieren

Sie können durch Ihr Verhalten eine Kultur prägen, in der ein transparentes, kooperatives Verhältnis zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten wächst. Zu einem solchen Klima gehört auch, dass Sie niemanden für ein kritisches Feedback «abstrafen», sondern es explizit als Vertrauensbeweis sehen. Nachhaltig volle Leistung erbringen wir auf Dauer nur, wenn wir unser Umfeld einbeziehen. Sobald Sie die Rückkoppelungsschleifen gekonnt nutzen, werden Sie manche Chance zur Veredelung der Früchte Ihrer Arbeit entdecken. Viel Erfolg!

Feedback - Das «Vier-Ohren-Modell»

Feedback geben ist eine Methode – nicht etwas, das einfach aus dem Bauch heraus geschieht. Folgende **Regeln** sollte man beherzigen:

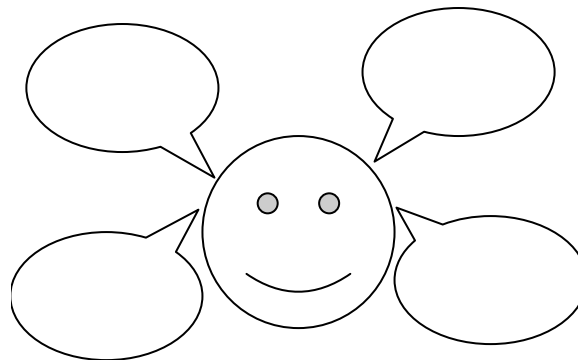
- √ Sich auf einen Anlass beschränken.
- √ Alle vier Ebenen zur Sprache bringen (s. u.).
- √ Kurz und prägnant sein, maximal 3-4 kurze, einfache Sätze.
- √ Konstruktiv sein, Abwertendes bewusst meiden, zeitnah bleiben, Vergangenes ruhen lassen.
- √ Falls möglich prüfen: Hat der andere auf allen «vier Ohren» gehört?
Ist man mit der eigenen Botschaft auf allen vier Ebenen angekommen?

Ich

Wer bin ich – in diesem Projekt, in meiner Funktion im Unternehmen, als Mensch ...

Sache

Die Fakten stellen sich wie folgt dar ...



Wir

Was nehme ich von dem anderen wahr, was ist das Gemeinsame ...

Appell

Ich habe einen Wunsch an den anderen, ich möchte in Zukunft Folgendes mit/von ihm ...

Literatur: z.B. Schulz von Thun (1981). Miteinander reden. Reinbek. Rowohlt. 1981.

© 2006 Monika Radecki, Kommunikationsberatung, D-Heidelberg

Ohren auf – aktives Zuhören

Wir schöpfen die Potentiale von Feedback voll aus, wenn wir herausfinden, auf welchen Ohren unser Gegenüber unsere Botschaft hört (vgl. *Checkliste: Feedback – das «Vier-Ohren-Modell»*), und wenn wir das Feedback von anderen wiederum selbst mit «allen vier Ohren» aufnehmen. Wie aber stellen wir das an, dass wir keine Infos verpassen?

Ein kleines Gemälde zum Verdeutlichen

Unser Gehirn hat einen enormen Arbeitsspeicher:

- Es kann ca. 400 Wörter pro Minute verarbeiten.
- Circa 200 Wörter pro Minute ist die Anzahl eines normalen Gesprächs.
- Das heisst: 50 % unseres Gehirns sind nicht ausgelastet.
Das heisst auch: 50 % des Gehirns des Gegenübers sind nicht ausgelastet.

Was glauben Sie, was unser Gehirn und das des Gegenübers jeweils mit den ungenutzten 50 % tun? Wenn wir effizient und kooperativ kommunizieren wollen, sollten wir bewusst den anderen hören.

Aktiv Zuhören – wie geht das?

- √ **Aufmerksam sein:**
Alle Konzentration auf das Gegenüber und auf unseren Gesprächsanlass.
Bin ich wirklich hier? Oder kaufe ich bereits in Gedanken die Zutaten für das Essen heute Abend? Das Gegenüber wird merken, ob ich mich ihm zuwende.
- √ **Anschauen (gilt für persönliche Gespräche):**
Sehe ich mein Gegenüber? Fühle ich mich selbst wahrgenommen?
Interesse ist sichtbar: durch grosse Pupillen, ein Aufscheinen in den Augen ...
Oder habe ich Hintergedanken und schaue konzentriert auf die Wand hinter meinem Gegenüber? Oder wandern seine Augen, weil er sich vielleicht unwohl fühlt?
Und: Welche Signale habe ich beim Telefonieren, um zu ähnlich wertvollen Informationen zu gelangen?
- √ **Reaktionen zeigen:**
Es klingt abgegriffen: Aber unser Gegenüber (wie auch wir selbst) fühlt sich wahrgenommen und verstanden, wenn kurze Bemerkungen im Raum klingen: «Aha», «Ach ja?», «Ach so», «Ja, ich verstehe», «Das ist bei mir auch so» ...
- √ **Wiederholen:**
Angenehm empfinden wir, wenn jemand dieselbe Sprache spricht wie wir. Das ist auch für Ihr Gegenüber so. Greifen Sie Schlüsselbegriffe auf. Jemand sagt: «Mir ist wichtig, dass das Projekt termingerecht abgewickelt wird.» Wiederholen Sie: «Ja, termingerecht.» Sie müssen nicht gleicher Meinung sein, Sie signalisieren zunächst, dass Sie ihm zugehört haben!

√ **Aktives Zuhören mit dem ganzen Körper:**

Meinen Sie nicht, Zuhören geschieht über die Ohren und beweist sich über das, was wir sagen: Nonkommunikatives Verhalten sagt oft mehr als 1000 Worte. Wenden Sie sich Ihrem Gegenüber zu? Ist Ihre Stimme kohärent zu der Ihres Gesprächspartners? Wie ist Ihrer beider Tonlage? Gibt es in Ihrer beider Selbstaussdruck eine «stimmige» Harmonie?

Die Moral von der Geschichte` : Wir können nicht manipulieren, wie der andere uns versteht. Dass er sich wahrgenommen und verstanden fühlt, können wir aber sehr wohl beeinflussen. Vor allem können wir achtsam für die «vier Ohren» unseres Gegenübers und unsere eigenen «vier Ohren» sein (vgl. *Checkliste «Feedback – das «Vier-Ohren-Modell»*).