NEWSLETTER

Nr. 24

Feedback (Un)Kultur

AKADEMIE
FÜR INDIVIDUALPSYCHOLOGIE

EIN BERUF MIT ZUKUNFT

INDIVIDUALPSYCHOLOGISCHE BERATERIN AFI
INDIVIDUALPSYCHOLOGISCHER BERATER AFI

Feedback (Un)Kultur

Unsere Einstellung zu Feedback (Kritik) ist eine seltsame. Keiner will bewertet oder gar kritisiert werden – aber alle bestehen auf dem Recht, eine eigene Meinung zu haben und ihr eigenes Urteil zu allen möglichen Situationen und Menschen formulieren zu dürfen. Mit anderen Worten: Wir tun regelmässig das, was wir anderen uns gegenüber nicht erlauben! Feedback anzunehmen ist schwierig. Gut gemeinte Ratschläge, eine kritische Leistungsbewertung oder auch nur ein oberflächlicher Kommentar: „Ihre Präsentation war interessant …“ lassen die zwischenmenschliche Temperatur rasch abkühlen. Die übliche Reaktion auf ein alltägliches Feedback ist eine der folgenden:

- ☐ eine Erklärung:
  „Es war zu wenig Vorbereitungszeit vorhanden.“
- ☐ eine Entschuldigung:
  „Der Termin wurde erst im letzten Moment mitgeteilt.“
- ☐ eine Rechtfertigung:
  „Die Vorredner waren ja auch nicht besser.“
- ☐ ein Gegenangriff – eine Attacke an den Feedbackgeber:
  „Das nächste Mal können Sie es ja gleich selbst machen!“
- ☐ eine Verteidigung:
  „Ich bin kurzfristig eingesprungen.“
  oder
- ☐ sonst eine mehr oder weniger sinnvolle Erklärung

Selbst wenn man sich selbst versichert, dass Feedback für die Weiterentwicklung entscheidend sein kann, ruft dieses immer eine emotionale Reaktion hervor. So sachlich dieses auch vorgetragen wird. Denn: **Der Mensch hat das Bedürfnis, sich grundsätzlich als genügend bewertet zu wissen.** Und Hand aufs Herz, zu 99 Prozent kommt ein, wenn auch gut gemeintes: „Dies könnte noch effektiver, besser, überlegter sein“. Diese kritischen Bewertungen lösen automatisch ein Minusgefühl aus und bei unangenehmen Gefühlen fühlt sich der Selbstwert angegriffen. Oft aktiviert sich zeitgleich der eigene innere Kritiker, der die eigene Unvollkommenheit nicht gerade zimperlich, zusätzlich anprangert. Entgegen der allgemeinen Annahme, dass positive Kritik zur Entwicklung verhilft, setzt nach der ersten Reaktion (siehe oben) alsdann bei vielen Menschen die Selbstblockade mit den entsprechenden Gefühlen ein:

- ☐ ärgerlich
- ☐ betroffen
- ☐ blockiert
- ☐ empört
- ☐ enttäuscht
- ☐ ernüchtert
- ☐ frustriert
- ☐ geladen

- ☐ genervt
- ☐ hilflos
- ☐ mutlos
- ☐ ohnmächtig
- ☐ resigniert
- ☐ unzufrieden
- ☐ verwirrt
- ☐ wütend

Dieser Cocktail von Selbstblockade-Gefühlen verhindert einen konstruktiven, gewinnbringenden Umgang mit Feedback.

Der grosse Denkfehler

Die Formulierung „konstruktive Kritik“ ist ziemlich populär und oft zu hören. In jeder Sitzung wird sie postuliert und in fast jedem einschlägigen Sachbuch thematisiert. Das menschliche Hirn ist neurologisch mit dieser **Doppelaussage** jedoch schlichtweg überfordert. Konstruktiv (= nutzbringend und aufbauend) ist der eine Impuls, der blitzschnell ins Hirn schiesst – Kritik (= Tadel und Korrektur) der andere (gegensätzliche) Impuls. Die Doppelbedeutung zappt als Folge zwischen den Hirnsynapsen hin und her und kann nicht verankert werden.

„Konstruktive Kritik“ ist eine Sprachschöpfung, die unser Hirn schachmatt legt.

Als logische Folge dieses neurologischen Dilemmas, wäre folgende Schlussfolgerung und Handhabung zur Anwendung zu prüfen:

1. Kritik wird unverhüllt aber in Wertschätzung an die Person gebracht. Sie ist ein Fakt aus Sicht der beurteilenden Person und bedeutet, dass der Empfänger **Verbesserungen** erreichen kann.
2. Konstruktiver Aufbau:
   Der Fokus liegt in der Art und Weise, wie der Empfänger die Botschaft annehmen und hinterher gewinnbringend umsetzen kann. Eine Hilfestellung in Form eines gemeinsamen Konstrukts, wie die Veränderung aussehen könnte.

In diesem dualen System werden die Aussagen nicht verknüpft, sondern vom Hirn als einzelne Einheiten, die aber ein und dasselbe bestimmte Ziel verfolgen, erfasst.

Und gleich noch einer…

»In vielen Unternehmen gilt ein regelrechter „Mythos der Sachlichkeit“. Sätze wie „Bitte lassen Sie uns sachlich bleiben!“ oder „Gefühle spielen bei dieser Entscheidung keine Rolle“ sind beinahe alltäglich. Bereits Kinder werden ermahnt: „Sei doch vernünftig!“. Weshalb ist unser Umgang mit Gefühlen oft durch Hilflosigkeit geprägt? Gefühle haben immer einen

Anteil Unberechenbarkeit. Sachlichkeit hingegen wird mit Klarheit und Vorausschaubarkeit verbunden. Emotionen erscheinen in diesem Zusammenhang als Hindernis und Störung.«[1]
Ziel des Sachwunsches: In Feedbacksituationen wie auch in Besprechungen und Sitzungen möchte der Mensch die Situation im Griff haben. Das Gespräch soll ja nicht aus dem Ruder laufen, deshalb der Hilfeschrei: „Lass uns sachlich reden!“ **Emotionen schwingen immer mit!** Durch diese Worthülse werden sie bestimmt nicht ausgeklammert. Nur aus dem Raum weggedrückt mit dem Resultat, dass der betreffend fühlende Mensch blockiert ist. Der Gesprächsleiter erreicht offenbar das Ziel, nur um später festzustellen, dass nichts erreicht oder geklärt ist. Wie im „Leiterlispiel“ heisst es dann „zurück auf Feld 1“. Das einfühlende und gewinnbringende Gespräch braucht die ausgelösten Gefühle! Erst durch die verstehende Thematisierung dieser kann der Gesprächsverlauf wohlwollend geführt und die Handlungserweiterung beim Gegenüber erreicht werden!

Lernprozesse auslösen

Das Ziel eines Feedbackgespräches besteht darin, **beim Gesprächspartner langfristige Lernprozesse auszulösen.** Dazu braucht es Veränderungen im Denken und Verhalten. Veränderungen dieser Art sind nur wirkungsvoll, wenn sie freiwillig und aus Überzeugung geschehen. Angst oder Druck sind an dieser Stelle destruktiv, weil sie das konstruktive Potential nicht zur Entfaltung bringen. **Für neue Schritte ist die Lernfreude erforderlich.** Wenn beide Gesprächspartner ein offenes Ohr mitbringen und sich auf das Gespräch einlassen, dann können Veränderungen ausgelöst werden. Jedes gegenseitige Abblocken, Ohrenverschliessen oder das innere Rollladenherunterlassen (Verteidigungs- bzw. Gegenangriffshaltung) lassen das Gespräch scheitern. Wer verteidigt, nach den besten Argumenten sucht und auf die Schwachstellen im Gespräch achtet, der hört nicht zu!
Die hohe Kunst im Feedbackgespräch besteht darin, diese Zuhörbereitschaft zu sichern und beizubehalten, auch wenn unangenehme Dinge zur Sprache kommen. Das setzt hohe soziale Fähigkeiten und ein gutes „Gespür“ für Menschen voraus. Das Training und Einhalten von Feedbackregeln allein nützt nichts, wenn die innere Haltung nicht stimmt.
Wichtige Voraussetzungen für ein gelingendes Feedback:

- ☐ Feedback wenn möglich anbieten: Möchten Sie ein Feedback?
- ☐ Bedenkzeit bzw. Vorbereitungszeit gewähren
- ☐ Das Feedback in Leitsätzen vorbereiten und diese so formulieren, dass man selbst das **Feedback annehmen würde!**
- ☐ Eigene innere Haltung überprüfen.

… sowie die Klärung der nachfolgenden Fragen:

- ☐ Wozu will ich dem Anderen dies sagen?
- ☐ Was möchte ich rüberbringen?
- ☐ Wie gut und tragfähig ist unsere Beziehung?
- ☐ Mit welcher Reaktion rechne ich?

[1] Urs R. Bärtschi, *Ich bin mein eigener Coach*, Springer Gabler, 1. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 63

Wenn Sie sich vorbereiten, überlegen Sie doch, welche Fragen zu stellen sind, damit Ihr Gegenüber einen Schritt weiter gehen kann, zur Umsetzung kommen kann.
Viele Menschen sind in der Analyse gut (Anhaltspunkte zur Kritik). Nur, diese alleine bringen den Anderen nicht weiter. Welche weiterführenden Impulse haben Sie für Ihr Gegenüber? Welche Fragen bringen das konstruktive Potential des Empfängers in Bewegung?

Feedback suchen ist äusserst wirkungsvoll!

Um Feedback wirkungsvoll zu nutzen, zeigen Sie, dass Sie für Gedanken und Reaktionen Ihrer Mitmenschen empfänglich sind. Bemühen Sie sich um Feedback! Wenn Sie ein Feedback erhalten, hören Sie aktiv zu und werten Sie es aus! Feedback eröffnet Ihnen eine Lernchance. Achten Sie auf die Informationen! Seien Sie einfach einmal offen für das Gehörte. Seien Sie sich dabei der eigenen Voreingenommenheit und der eingeschränkten Wahrnehmung bewusst. Dasselbe gilt auch für den Kritikgeber, weshalb Sie das Feedback überprüfen dürfen denn: Jetzt beginnt das eigene Nachdenken und Reflektieren!

Merkblatt: Feedbackgespräch

1. Beachten Sie interne Situationen und Beziehungsverhältnisse. Feedbacks brauchen Zeit und ein offenes Ohr. Wer mit den zu erledigenden Arbeiten übermässig gestresst ist, wird kaum genau hinhören. Überlegen Sie sorgfältig und bereiten Sie den Termin vor.

2. Geben Sie das Feedback mündlich und persönlich, nicht per Email oder Telefon. Achten Sie auf die (non-)verbale Sprache. Fühlen Sie sich ein. Nicht vergessen: Der Mensch ist nur in einem guten Gesprächsklima lernfähig.

3. Geben Sie im Alltag regelmässig Wertschätzung, Anerkennung und Ermutigung weiter! Denken Sie an 5:1-Regel.[2] Füllen Sie das Beziehungskonto!

4. Feedback ist nie nicht nur Wahrheit, sondern immer Wahrnehmung! Kaum ein Mensch kann sein Gegenüber neutral betrachten. Jeder hat seine eigene Brille auf und individuelle Gemeinsamkeiten mit dem Gegenüber.

5. Besser als Feedback: Anerkennung, Wertschätzung und Ermutigung!
   Mit der Ermutigung steigt der „Mut-Level“ und die Person „erringt das Mehr“ (auch über die persönlichen Angstbereiche).
   Als Ermutiger lernen Sie:
   - ☐ in Chancen zu denken anstatt in Kritik
   - ☐ in Herausforderungen zu denken anstatt in Problemen
   - ☐ mit Anregungen und Ideen zu leben anstatt mit lähmender Kritik
   - ☐ kreativ weiterzudenken: Den nächsten Schritt, die nächsten Möglichkeiten zu sehen.

6. Checkliste für gute Feedbackgeber.
   - ☐ sie hören aktiv zu
   - ☐ sie betonen und beachten die Stärken und Fähigkeiten
   - ☐ sie anerkennen Versuche und Fortschritte
   - ☐ sie zeigen Interesse und fördern den Dialog
   - ☐ sie schauen mit einem freundlichen Blick
   - ☐ sie sind geduldig und haben Zeit
   - ☐ sie zeigen Verständnis
   - ☐ sie lassen Emotionen zu und ergründen sie
   - ☐ sie sind begeistert und fröhlich
   - ☐ sie machen Hoffnung

[2] *„Pluspunkte gibt es für kommunikationsförderndes Verhalten wie lächeln, sich einfühlen oder den anderen für etwas bewundern. Ist das Verhältnis von Plus- und Minuspunkten vor allem nach Konfliktsituationen kleiner als 5:1, ist das Ende der Beziehung wahrscheinlich. Minuspunkte sind Kritik, Abwehrhaltung, Ausweichtaktiken und Geringschätzung.“* (Gottmann John, Die 7 Geheimnisse einer glücklichen Ehe, Ullstein Verlag, 2006, S. 23)

- ☐ sie schenken Vertrauen
- ☐ sie trauen dem Menschen etwas zu
- ☐ sie schaffen ein Klima der Ermutigung
- ☐ sie können eine gleiche Augenhöhe bewirken und halten
- ☐ sie sind dankbar
- ☐ sie sehen auch ihre eigenen Anteile in Konfliktsituationen
- ☐ sie wissen, dass Menschen Fehler machen und stehen zu ihren eigenen Fehlern
- ☐ sie wissen: Humor ist, wenn man gemeinsam (trotzdem) lachen kann

Autor: Urs R. Bärtschi ist Gründer, Inhaber und Leiter der Coachingplus GmbH in Kloten/Schweiz. Er ist seit 20 Jahren als Coach und Berater tätig. Als Ausbildungsleiter unterrichtet er den 10-tägigen Studiengang für angewandtes Coaching, eine der meistbesuchten Coaching-Ausbildungen in der Schweiz.
Autor vom Bestseller „Ich bin mein eigener Coach“ Springer Verlag

Dialog mit Urs R. Bärtschi

Sie erreichen mich unter:
www.coachingplus.ch
info@coachingplus.ch

EIN BERUF MIT ZUKUNFT

SGfB zertifiziert

IHRE BERUFUNG AUSLEBEN UND MENSCHEN BERATEN.

DIPL. INDIVIDUALPSYCHOLOGISCHER BERATER / INDIVIDUALPSYCHOLOGISCHE BERATERIN

Dreijährige berufsbegleitende Ausbildung in psychosozialer Beratung! Start alternierend Januar bzw. August. Lernen Sie es bei uns – kompetent und überzeugend.
Neu: Möglichkeit zu eidg. Diplom HFP

Akademie für
Individualpsychologie GmbH
Ifangstrasse 10
8302 Kloten
Tel. 044 865 05 20

www.akademie-ip.ch

AKADEMIE
FÜR INDIVIDUALPSYCHOLOGIE

SKAP

SCHWEIZER KONGRESS FÜR
ADLERIANISCHE PSYCHOLOGIE
10.–11. SEPTEMBER 2016, KLOTEN, WWW.SKAP.CH

DIE AUSBILDUNG, DIE DAS LEBEN ERKLÄRT UND BEREICHERT

10-Tage die Aha-Erlebnisse garantieren.
Sie erleben Selbststärkung und Ermutigung!
Sie kommen in ihren individuellen Fragen viele Schritte weiter. Und dazu lernen Sie erst noch andere zu coachen.

WANN SIND SIE BEI UNS?

Urs R. Bärtschi | www.coachingplus.ch
info@coachingplus.ch | Tel. +41 (0) 44 865 37 73
CH-8302 Kloten (nähe Zürich Flughafen)

JETZT LESEN!
www.ich-bin-mein-eigener-coach.ch