

Wirksames Feedback geben

Was ist an Feedback eigentlich so schwierig? Meist verbinden Menschen mit Feedback den Wunsch, dass ihr Gegenüber ein unerwünschtes Verhalten ändert, einen Fehler korrigiert, Einsicht zeigt, sich ggf. entschuldigt o.ä..

Mit dem Feedback erhält der andere also häufig eine negative Nachricht über sich bzw. sein Verhalten. Damit umzugehen, fällt uns Menschen schwer, weil eine Kritik zunächst unseren tiefsitzenden Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung verletzt. Und es kommt noch schlimmer. Schon vor rund 50 Jahren hat das Forscherpaar Sharon und Jack Brehm herausgefunden, dass ein Appell bei Menschen zu Widerstand führt. Wenn Sie also an einen Menschen appellieren, sein Verhalten zu ändern, dann erzeugt das zunächst Widerstand.

Die *3 W's des Feedbacks* sind eine Technik oder vielleicht eher eine Denkrichtung, die dabei helfen kann, die negative Wirkung von Feedback zu reduzieren. Damit kann das Feedback wirksamer werden.

Wie geht das?

Indem Sie versuchen, nicht das Verhalten Ihres Gegenübers zu verurteilen (wie z.B. „das haben Sie schlecht gemacht!“), sondern zu beschreiben, was die Handlung des Anderen bei Ihnen auslöst und um was Sie Ihren Gesprächspartner bitten. Damit kommen wir auf den Kern von Feedback, das wirksam ist:

1. Es geht um eine Beobachtung - was haben Sie wahrgenommen?
2. Es geht dann um Ihre Gefühle und Bedürfnisse, die diese Beobachtung bei **Ihnen** ausgelöst hat.

Es geht nicht darum, ob das, was Sie beobachtet haben, gut oder schlecht war. Denn damit beurteilen Sie das Verhalten des Anderen. Und jede Form von Beurteilung führt fast automatisch zu einem Vorwurf und löst damit die oben beschriebenen, unangenehmen Gefühle bei Ihrem Gegenüber aus.

Jede Beurteilung zu vermeiden, ist leider nicht einfach. Denn wir Menschen beurteilen ständig das, was wir wahrnehmen. Unser Verstand ist eine ständige Beurteilungsmaschine. Wenn wir das anders machen wollen, benötigen wir Übung.

Die *3 W's des Feedbacks* können Ihnen dabei helfen, diese Übung zu starten.

Dazu ein kleiner Übungstipp: Fangen Sie nicht gleich mit allen drei Schritten auf einmal an. Starten Sie z.B. mit dem ersten Schritt (der Wahrnehmung) und schildern Sie in einem Gespräch doch einfach mal, was Sie wahrgenommen haben.

3 W's des Feedbacks

1. **Wahrnehmung:**

- In diesem ersten Schritt beschreiben Sie das, was Sie beobachtet haben. Eine gute Hilfe ist dabei die Vorstellung, dass Sie nur das beschreiben, was eine Videokamera aufgezeichnet hätte. Lassen Sie dazu einen inneren Film ablaufen und beschreiben Sie dann, was Sie sehen und hören. Ohne Bewertungen und ohne Ihre persönliche Meinung.

2. **Wirkung:**

- Dieser Schritt besteht eigentlich aus zwei Schritten: Zunächst können Sie sagen, welches Gefühl die Beobachtung bei Ihnen ausgelöst hat. Und dann kommt die Beschreibung, welches Ihrer Bedürfnisse nicht erfüllt worden ist. Gefühle sind damit nur ein Hinweis, dass eines Ihrer Bedürfnisse nicht erfüllt worden ist. Wenn Sie z.B. sich ängstlich fühlen, ist vielleicht Ihr Bedürfnis nach Sicherheit nicht erfüllt. Oder wenn Sie sich ärgern ist vielleicht Ihr Bedürfnis nach Anerkennung nicht erfüllt.
- Oft sind Gefühle eigentlich nur Gedanken. So ist z.B. die Aussage „Ich fühle mich überfordert“ nur ein Gedanke.

Ein einfacher Test, ob ein Gefühl ein Gedanke ist geht so:

Immer wenn Sie „Ich fühle mich...“ ersetzen können durch „Ich denke, dass ich...“ dann haben Sie es eher mit einem Gedanken, als einem Gefühl zu tun.

An das Gefühl dahinter kommen Sie, wenn Sie sich fragen: „Was fühle ich, wenn ich denke, dass...?“. Gefühle sind z.B. Freude, Ärger, Trauer, Scham, Ohnmacht, Hoffnungslosigkeit, Glück, Frust, Unzufriedenheit, Gleichgültigkeit, Angst, Schuld, Einsamkeit.

- Unsere Gefühle sind immer ein Hinweis auf erfüllte oder unerfüllte Bedürfnisse. Alles was wir Menschen in jedem Moment tun, dient der Erfüllung unserer Bedürfnisse.

Man geht davon aus, dass alle Menschen die gleichen Bedürfnisse haben, allerdings sehr unterschiedlich ausgeprägt. Oft fällt es Menschen schwer, ihre Bedürfnisse zu beschreiben.

Um Ihnen eine Hilfe anzubieten, Ihre Bedürfnisse in Worte zu fassen, kommt hier eine Liste von Bedürfnisse (in Klammern stehen dabei ähnliche Bedürfnisse). Unsere Bedürfnisse lassen sich alle unter die **4 Hauptkategorien** einordnen

Sicherheit

- *Unterstützung* (Hilfe, Fürsorge, Rückhalt)
- *Gerechtigkeit* (Gleichwertigkeit, Gleichbehandlung)

Verbunden sein

- *Dazugehören* (Verständnis, Gemeinschaft, eigenen Platz haben)
- *Wertschätzung* (Anerkennung, Dankbarkeit, Respekt)
- *Austausch* (Verständnis, Kommunikation, Wahrgenommen werden)
- *Beitragen* (Sinn, Kreativität, Dienen, Geben)

Selbstbestimmt sein

- *Entwicklung* (Inspiration, Selbst-Entfaltung, Lernen, Wachstum, Verbesserung)
- *Wirksam sein* (Kompetenz, Erfolg, Effektivität, Selbstwirksamkeit)
- *Abwechslung* (Vielfalt, Abenteuer, Unterhaltung)

Entspannt sein

- *Schönheit* (Ästhetik, Harmonie, Ordnung)
 - *Leichtigkeit* (Spiel, Spaß, Freude, Humor, Lebendigkeit)
 - *Balance* (Ausgewogenheit, Gleichgewicht, Ausgleich)
- Um den Zusammenhang zwischen Gefühl und Bedürfnis etwas klarer zu machen, kommen hier ein paar Beispiele:
 - Wenn Sie Angst haben (ein Gefühl) ist Ihr Wunsch nach Sicherheit (ein Bedürfnis) evtl. nicht erfüllt.
 - Wenn Sie sich ärgern (ein Gefühl), ist vielleicht Ihr Wunsch nach Selbstbestimmung (ein Bedürfnis) oder nach Gerechtigkeit (ebenfalls ein Bedürfnis) nicht erfüllt.
 - Wenn Sie sich ohnmächtig (Gefühl) fühlen, ist evtl. Ihr Wunsch nach Wirksamkeit (Bedürfnis) nicht erfüllt.
 - Bei dem zweiten W des Feedbacks - der Wirkung - geht es also darum, Ihrem Gesprächspartner zu beschreiben, welches Gefühl bei Ihnen durch die Beobachtung ausgelöst worden ist und welches Ihrer Bedürfnisse nicht erfüllt worden ist. D.h. auch in diesem Schritt des Feedbacks verzichten Sie auf eine Beurteilung Ihres Gegenübers oder auf eine Schuldzuweisung.

3. **Wunsch:**

- Wenn Sie es geschafft haben, Ihr Bedürfnis zu benennen, kommt die Bitte an Ihr Gegenüber, Ihnen zu helfen, Ihr Bedürfnis zu befriedigen.
- Hier kommt also nicht die Bitte, der andere soll sich verändern. Dann hätten Sie sich die beiden ersten Schritte auch einfach sparen können. Wenn Sie nämlich das Feedback mit einem Appell beenden, hilft es ja nicht viel, wenn Sie vorher noch Ihr Gefühl beschreiben. Das erzeugt eher ein schlechtes Gewissen bei Ihrem Gegenüber.
- Der wesentliche Unterschied zwischen Appell und Bitte ist folgender: Beim Appell hat der Andere keine Wahl und bei einer Bitte hat Ihr Gegenüber die Wahl, auch Nein zu sagen.
- Bevor Sie jemanden um etwas bitten, können Sie sich fragen, ob Sie auch ein Nein akzeptieren würden. Falls nicht, handelt es sich nicht um eine Bitte, sondern um eine Forderung. In diesem Fall lohnt es sich, dass Sie sich nochmals fragen, welches Bedürfnis Sie haben und welche Alternativen Sie haben, sich dieses Bedürfnis zu erfüllen.
- Damit eine Bitte bzw. ein Wunsch gut funktioniert, kommt hier eine Checkliste als Hilfe.

- Eine Bitte ist dann besonders wirksam, wenn sie:
- konkret und
 - positiv formuliert ist und
 - sofort erfüllbar ist.
- Beispiel für eine Bitte nach diesen Punkten:
- „Kannst Du bitte die Musik leiser machen?“ (Konkret, jetzt erfüllbar, positiv).
- Dagegen ist es nicht so günstig, wenn Sie eine der folgenden Wünsche äußern:
- „Bitte sei rücksichtsvoller.“ (Nicht konkret)
 - „Kannst Du in Zukunft die Musik leiser machen?“ (Nicht jetzt erfüllbar)
 - „Sei nicht so laut!“ (Negativ formuliert)