



Haben Sie heute schon ein Feedback gegeben?

Im Network erzeugen konstruktive Rückmeldungen Motivation und Anreize und sind für den Erfolg von bedeutender Wichtigkeit. Hier ein paar Tipps über die Möglichkeiten, ein Feedback konstruktiv zu gestalten: Impulse zur bewussten Gesprächsführung mit Inhalten der Emotional-Intelligenz[©] aus der Energologie nach Kapur.

Wie kann ich eine Feedback-Situation gestalten, um sie konstruktiv zu nutzen?

Sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich entstehen immer wieder Situationen, in denen ein Feedback nicht als Chance zur Optimierung des eigenen Verhaltens gesehen wird, sondern als Wertung der eigenen Person oder Kompetenz. Wenn ein Fußballspieler beispielsweise seinem Mitspieler nach einer missglückten Einzelaktion mitteilt: "Du hättest abspielen sollen", meint

er dies vielleicht nicht als Tadel, sondern als Vorschlag, wie man es beim nächsten Mal besser macht. Obwohl man den anderen Menschen unterstützen möchte und einen wohlgemeinten Rat gibt, reagiert dieser mit Unverständnis und nimmt eine Abwehrhaltung ein. Es findet kein konstruktiver Austausch statt.

Ein Feedback ist grundsätzlich nicht als Urteil oder als Tadel zu verstehen, sondern vielmehr als eine konstruktive Rückmeldung. Voraussetzung ist eine wertschätzende Grundhaltung mit Respekt vor dem Anderen.

Feedback ist also die Äußerung einer Wahrnehmung, die dem Partner zur Verfügung gestellt wird und die dazu genutzt werden kann, sich selbst zu optimieren und daraus zu lernen. Für beide Seiten.

Feedback als Prozess

Feedback ist ein aktiver Prozess, der von den Teilnehmern gestaltet wird. Entscheidend, ob aus dem Feedback ein konstruktives Ergebnis entsteht, ist die Gefühlswahrnehmung und -gestaltung von Feedback-Geber

und Feedback-Nehmer. Erst wenn ein Bewusstsein im Sinne von Emotional-Intelligenz[®] und Emotional-Kompetenz[®] auf beiden Seiten vorhanden ist und umgesetzt wird, kann ein konstruktives Ergebnis entstehen. Dies kann, im Rahmen der 3d-Management-Ausbildung an der Akademie für Energologie (AKE) erlernt werden.

Zu einer Feedback-Situation gehören immer mindestens zwei Beteiligte: ein Feedback-Geber und ein Feedback-Nehmer.

Der Feedback-Geber

Ob Sie als Sponsor einem Neueinsteiger einen Rat geben, sich für ein Ja oder Nein entscheiden oder Ihrem Gegenüber einfach Aufmerksamkeit demonstrieren wollen: Seien Sie sich als Feedback-Geber bewusst, dass Sie die Situation frei gestalten können.

Folgende Faktoren sind dabei zu berücksichtigen:

Wählen Sie sich ein passendes Umfeld. Entscheiden Sie, wann Sie ein Feedback vor einer Gruppe äußern und wann Sie ein Gespräch unter vier Augen suchen. Achten Sie auch auf die Umgebung. Oft kann



Michael Witzke ist als Berater im Team SHL Sonja Herzog-Lang und Partner Personal- und Organisationsentwicklung, Hannover, tätig. www.herzog-lang.de
E-Mail: sonja@herzog-lang.de

ein ruhiges Gespräch bei einem guten Essen mehr bewirken als eines im Büro, wo des öfteren ein klingelndes Telefon zu Unterbrechungen führt.

Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Äußerung. Gehen Sie auf Ihren Gesprächspartner ein und geben Sie ihm die Chance, Sie zu verstehen. Dabei ist wichtig, dass Sie Ihr Feedback klar und widerspruchsfrei aussprechen. Stützen Sie Ihre Argumentation auf Fakten und nicht auf Vermutungen.

Holen Sie Ihren Feedback-Nehmer dort ab, wo er sich befindet. Prüfen Sie, in welchem emotionalen Zustand er sich befindet, ob er Ihr Feedback gebrauchen kann. Es kommt vor, dass mangelnde Zeit oder fehlendes Interesse die Äußerung eines Feedbacks sinnlos machen. Im Zweifel fragen Sie nach. Folgende Regeln verhelfen Ihnen zu einem konstruktiven Feedback:

- Begegnen Sie Ihren Feedback-Nehmern in Wertschätzung und Achtung vor ihrer Individualität.
- Achten Sie darauf, dass Ihr Feedback ausgewogen ist.
- Machen Sie deutlich, dass Sie mit dem Feedback Ihre eigene, ganz persönliche Wahrnehmung äußern.
- Vermeiden Sie Bewertungen, Sanktionen und Vorwürfe.

Der Feedback-Nehmer

Auch der Feedback-Nehmer hat die Möglichkeit, sich einzubringen und den Prozess zu gestalten.

Unser gescheiterter Stürmer sagt jetzt: "Geht klar" und versteht die Äußerung als Hinweis. Er kann auch in Gesten und Worten Ablehnung signalisieren, weil er sich in seiner Ehre gekränkt fühlt. Er kann sich entschuldigen, weil er die aussichtsreichere Position des Partners erkannt hat und einsieht oder kontern: "Du hättest doch auch nicht abgege-

Das IFE Institut für Energologie in Hannover

Das Projekt "Das Management der Zukunft" entstand unter Beteiligung von Beratungsunternehmen aus der Wirtschaft, die die wissenschaftliche Forschung um den praktischen Erfahrungswert aus der Wirtschaft ergänzen. Dazu gehören u.a. SHL Sonja Herzog-Lang und Partner, PMS Personal Maser Systems mit ihren Kunden und Partnern. Das innovative Forschungsergebnis ist das "Dreidimensionale Management". Die Emotional-Intelligenz[®] und Emotional-Kompetenz[®] sind wesentliche Bestandteile der Ausbildung im "3d-Management". Im Rahmen der Ausbildung werden Sie von erfahrenen Ausbildern und Trainern u.a. aus dem Beraterteam von SHL Sonja Herzog-Lang und Partner professionell begleitet.

ben." Doch es geht uns um den Lerneffekt für die spieldienlichere Alternative, Chancen zu erkennen.

Um einen konstruktiven Umgang mit dem Feedback zu finden, ist es wichtig, dieses nicht als Urteil auszulegen. Auch wenn es der Feedback-Geber nicht zugibt, scheitert ein konstruktiver Umgang oft daran, dass der Feedback-Nehmer sich bewertet fühlt und nicht als Chance begreift, das eigene Handeln in Zukunft zu optimieren. Dabei können Sie selbst entscheiden, ob Sie die Wahrnehmung des Anderen annehmen oder nicht. Es ist Ihre Entscheidung, ob Sie daraus - für sich - lernen wollen.

Entscheiden Sie sich, ob Sie ein Feedback zulassen. Wenn Sie die Entscheidung bewusst treffen, fällt es leichter, ein Feedback zu akzeptieren.