

# Blickpunkt:KMU

Die Plattform für unternehmerisches Wissen

## Konstruktives Feedback

### Damit aus Meinungsverschiedenheiten keine Konflikte werden

**Wie kann ich jemandem sagen, dass ich mit dem, was er oder sie gemacht hat, nicht einverstanden bin? Ich will doch niemanden verletzen – also bin ich besser still und sage nichts ...**

Autorin: Dr. Ingrid Giel

Feedback ist eine Möglichkeit zur Mitarbeiterbeurteilung, und mittels Feedback sind Optimierungen in Prozessen oder Organisationsstrukturen möglich. Wichtig ist Feedback aber insbesondere auch, wenn zwischen mir und einem anderen Menschen Differenzen bestehen: Wenn ich eine Situation im Vergleich zu einem anderen unterschiedlich wahrnehme oder wenn wir etwas anders bewerten, wenn wir Meinungsverschiedenheiten haben. Im konstruktiven Feedback können wir uns über solche Unterschiede miteinander austauschen, und wir können Missverständnisse aus der Welt schaffen. Wir können im Gespräch gemeinsam neue Lösungen für unser Miteinander finden – Konflikte lassen sich so vermeiden. Gutes Feedback braucht eine Grundhaltung von Respekt für den anderen. Wichtig im Feedback ist wertschätzende Kommunikation und echte Auseinandersetzung.

- Sag ehrlich, was Du denkst und fühlst, aber sei nicht verletzend.

Das sagt sich so einfach! Aber was mache ich mit meinen Gefühlen? Mit meiner Wut, mit meiner Enttäuschung, mit meiner Verletzung? Mit meiner Sicht auf das Geschehene? Ich soll sagen können: «Ich sehe es so» und soll dann noch ruhig fragen können: «Und wie siehst Du es?» Und dann soll ich auch noch dem anderen wirklich zuhören, wie er oder sie diese Situation erlebt hat ...

#### Der Ablauf

Nach den Regeln des konstruktiven Feedbacks beschreibe ich möglichst genau, was ich in einer Situation gehört und gesehen habe. Wenn es mir gelingt, diese Situation aus meiner Sicht zu beschreiben, ohne den anderen zu bewerten – dann kann es dem anderen möglich werden, mir zuzuhören. Dass ich nur meine eigenen Wahrnehmungen beschreibe und keine Interpretationen, keine Vermutungen, keine Unterstellungen oder Anschuldigungen hinzufüge, ist jedoch nicht ganz einfach! Wenn ich es ausserdem schaffe, meine Empfindungen und meine eigenen Gefühle zu beschreiben – ohne den anderen dabei anzugreifen –, dann gebe ich dem anderen die Möglichkeit, wirklich auf mich zuzuhören. Er muss sich dann nicht gegen mich wehren, muss sich nicht in seinen Gedanken schon darauf vorbereiten, wie er gegen mich argumentieren kann.

Ob mich das Verhalten des anderen verletzt, hängt davon ab, wie ich das Handeln des anderen im jeweiligen Augenblick empfinde. Es ist davon abhängig, welche Bedürfnisse ich in diesem Moment habe und wie ich die aktuelle Situation bewerte, an welche früheren Erfahrungen sie mich erinnert ... Wenn mir bewusst ist, dass meine aktuellen Bedürfnisse und meine eigenen Erfahrungen meine Gefühle in mir entstehen lassen und nicht der andere die Verantwortung für meine Gefühle trägt, dann fällt es mir leichter, meine Gefühle zu beschreiben, ohne den anderen zu beschimpfen.

#### Literaturhinweise

Ruedi Ballreich, Friedrich Glasl:  
«Mediation in Bewegung», Concordia-Verlag 2007 (Stuttgart)

Uwe Reinbeck, Ulrich Sambeth,  
Andreas Winkhofer: «Handbuch  
Führungskompetenzen trainieren»,  
Beltz Verlag 2009 (Weinheim & Basel)

Marshall B. Rosenberg: «Gewaltfreie  
Kommunikation», Jungfermann Verlag  
2004 (Paderborn)

Wenn ich es schaffe, meine Wahrnehmungen und meine Gefühle ohne Vorwürfe an den anderen zu beschreiben, dann kann der andere meine Bitte, meinen Wunsch hören wollen. Ich sage, welche konkreten Handlungen ich mir vom anderen wünsche, damit sich meine Bedürfnisse erfüllen – und dem anderen wird es möglich, mir diese konkreten Wünsche erfüllen zu können. Und wenn der andere seine Wahrnehmungen ohne Bewertungen und seine Gefühle

ohne Vorwürfe an mich beschreibt, so erleichtert er es mir umgekehrt auch, dass ich mit ihm trotz Meinungsverschiedenheiten wertschätzend kommunizieren kann. Mir ist es dann eher möglich, seine unerfüllten Bedürfnisse zu erkennen und seine Wünsche zu erfüllen.

Der Ablauf im konstruktiven Feedback ist:

1. Wahrnehmungen Ich beschreibe meine Beobachtungen, ohne Bewertungen, ohne Vorwürfe, ohne Interpretationen: «Ich habe gesehen, dass Du ...» (und nicht: «Du hast Dich wieder einmal voll daneben benommen, als Du ...»)
2. Gefühle Ich beschreibe meine Gefühle, ohne den anderen für meine Gefühle verantwortlich zu machen: «Ich war in diesem Moment verärgert» (und nicht: «Du hast mich damit sehr verärgert»).
3. Bedürfnisse Ich beschreibe meine nicht erfüllten Bedürfnisse, die diese Gefühle bewirken: Ich hätte die Informationen spätestens bis zu diesem Termin haben müssen.»
4. Bitte, Wunsch Ich beschreibe konkrete Handlungswünsche, keine Forderungen: «Ich brauche...», ich wünsche mir von Dir...», «ich hätte gerne...» (nicht: «Du sollst...», Du musst...», «ich erwarte von Dir...»)
5. Gemeinsames Gespräch Wir entwickeln gemeinsam neue Lösungsmöglichkeiten: etwas neues Konstruktives. Wir entscheiden uns für eine für uns beide optimale Lösungsmöglichkeit.

Wenn beide Gesprächspartner diese Regeln befolgen, kann ein Dialog

entstehen. Wir besprechen gemeinsam, welche Lösungen es für unsere Meinungsverschiedenheiten geben kann. Und wir definieren miteinander unsere nächsten Schritte.

#### **Essentielle Fragen**

Was mache ich, wenn der andere nicht nach diesen Regeln handelt? Wenn er mich beschuldigt, dass ich etwas falsch gemacht habe, ohne dass er mir ruhig seine Beobachtungen mitteilt? Wenn ich fühle, wie meine Wut auf den anderen, der mich da beschimpft, in mir hochsteigt ... Dann kann ich versuchen, «mich zur Seite zu wenden und seine Giftpfeile an mir vorbeischiessen zu lassen». Oder ich kann den anderen direkt auf seine Beschuldigungen ansprechen und ihn fragen, welche Wahrnehmungen ihn zu seinem verletzenden Urteil geführt haben. Und wenn die Gefühle übermächtig werden, dann ist es am besten, das Feedback-Gespräch auf den nächsten oder übernächsten Tag zu verschieben. Wann ist der richtige Zeitpunkt für konstruktives Feedback? Optimal ist es, so schnell wie möglich nach einer Meinungsdivergenz Feedback zu geben. Wichtig ist dabei aber, dass ich erst dann Feedback gebe, wenn ich gefühlsmässig dazu bereit bin und ich meine Gedanken geordnet habe. Im Zweifelsfalle also besser noch eine Nacht vor dem Feedback-Gespräch schlafen ...

Wann gebe ich Feedback? Gebe ich immer Feedback, wenn mir etwas «nicht passt»? Oder wann ist es besser, wenn ich über eine Unstimmigkeit hinwegsehe? Wenn es «aus mir heraus will», dann ist es auf jeden Fall wichtig, dass ich dem anderen Feedback gebe und das Gespräch mit ihm suche.

Konstruktives Feedback ist respektvoll und wertschätzend. Ich gebe dem anderen Feedback, weil ich ihn als Menschen wertschätze und weil ich Respekt vor ihm habe – Respekt im ursprünglichen lateinischen Sinne des Wortes «erneut hinschauen». Ich schaue aus Respekt vor ihm erneut zu ihm hin, ich übersehe ihn nicht. Nicht zuletzt gebe ich dem anderen Feedback aus Respekt mir gegenüber: Ich unterdrücke nicht immer wieder meine Wünsche dem anderen gegenüber, sondern ich teile dem anderen meine Bedürfnisse mit. Mit einem regelmässigen Feedback vermeide ich, dass ich meine Frustrationen sammle und dass es dann irgendwann zu einem intensiven Gefühlsausbruch kommt. So kann konstruktives Feedback Konflikte vermeiden. Meinungsverschiedenheiten sind normal, und sie sind wichtig: Aus ihnen können wir durch konstruktives Feedback gemeinsam neue Möglichkeiten für unser Miteinander entwickeln.

#### **Autorenangaben**

Nach dem Studium der Experimentalphysik und einer fächerübergreifenden Promotion in Physik und Medizin hat Dr. Ingrid Giel nach Lehrtätigkeiten an der Universität Köln mehr als 17 Jahre in der Schweiz in verschiedenen Funktionen in der Industrie gearbeitet. Als Führungskraft war sie für Entwickler, Projektmanager, Servicemanager, Produktmanager und Marketingmitarbeitende verantwortlich und hat dabei Erfahrungen in KMU, Konzernen und Non-Profit-Organisationen gesammelt. Heute bietet sie als selbständige Beraterin Dienstleistungen in den Bereichen Coaching, Projekt- und Change Management sowie Mediation an. [www.ingridgiel.ch](http://www.ingridgiel.ch)