

Hans-Jürgen Kratz

30 Minuten

Richtiges Feedback

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Diethild Bansleben
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2005 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
4. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-409-4

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Feedback – weshalb?	9
Feedback vermindert die Gefahr des Missverstehens und Nichtverstandenwerdens	9
Feedback zeigt Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild auf	16
Feedback ist eine soziale Dienstleistung bei persönlichen Problemen von Mitarbeitern	23
Feedback hilft, Schwächen abzubauen und Stärken auszubauen	25
2. Feedback-Tools	29
Einfaches Feedback	29
Konstruktives Feedback	36
Non-direktives Feedback	42
3. Feedback in Form des Kritikgesprächs	53
Checkliste für die Notwendigkeit eines Kritikgesprächs	54
Ablaufplan für erfolgreiche Kritikgespräche	56
Kritik gegenüber dem Team	61
4. Feedback in Form von Anerkennung	65
Anerkennung – ein lebenswichtiges Vitamin für jeden Mitarbeiter	65

9 Merkpunkte für Ihre motivierende Anerkennung	68
5. Feedback in Form von Beurteilungen	77
Das Jahres-/Mitarbeitergespräch	77
Die Beurteilung von Vorgesetzten	81
Lösungen der Übungen	86
Fast Reader	88
Weiterführende Literatur	94
Register	95

Vorwort

Dieses Buch bezieht sich vorrangig auf das Verhältnis Vorgesetzter – Mitarbeiter. Es wendet sich hauptsächlich an Vorgesetzte, die ihr Kommunikationsverhalten verbessern wollen. Selbstverständlich jedoch lassen sich die nützlichen Denkanstöße und erfolgversprechenden Handlungsalternativen sinngemäß auf alle übrigen Lebensbereiche übertragen.

Als Führungskraft füllen Sie den Großteil Ihrer Arbeitszeit mit Gesprächen, Verhandlungen, Diskussionen, Besprechungen – kurzum: Die Kommunikation mit unterschiedlich auftretenden Menschen ist Routine für Sie. Dennoch fragen Sie sich, ob Sie Ihr Kommunikationsverhalten verbessern können und welche bisher gemachten Fehler korrigiert werden sollten.

Untersuchungen brachten es an den Tag: Die von Mitarbeitern als „gute Vorgesetzte“ eingestuften Führungskräfte können zugleich gut kommunizieren. Mit der von ihnen praktizierten Kultur, den Mitarbeitern Feedback zu geben, schaffen diese Vorgesetzten die Voraussetzungen für den Erwerb von Vertrauen und geben gleichzeitig Vertrauen und Unterstützung weiter.

Mit Hilfe der Stellschraube „Feedback“ kann sich das Erfolgspotenzial von Mitarbeitern und Vorgesetzten entfalten und weiterentwickeln, so dass alle Betriebsangehörigen ihre Ressourcen bestmöglich für die betriebliche Aufgabenerledigung einsetzen.

Dieses Buch gibt Ihnen wertvolle Tipps zur Verbesserung Ihres Kommunikationsverhaltens, so dass Sie künftig noch erfolgreicher mit Ihren Mitarbeitern sprechen können und diese Sie auch als „guten Vorgesetzten“ einordnen.

Sollten Sie nach dieser Lektüre erkennen, dass Sie bereits alle Ratschläge beherzigen, dann können Sie sich bestätigt fühlen und sich darüber freuen, schon seit längerem auf dem richtigen Weg zu sein.

Hans-Jürgen Kratz

www.personaltraining-kratz.de



30 MINUTEN

**Wie vermindern Sie die Gefahr
des Missverstehens und
Nichtverstandenwerdens?**

Seite 9

**Wollen Sie Differenzen zwischen
Selbst- und Fremdbild verringern?**

Seite 16

**Soll eine soziale Dienstleistung
bei persönlichen Problemen
erbracht werden?**

Seite 23

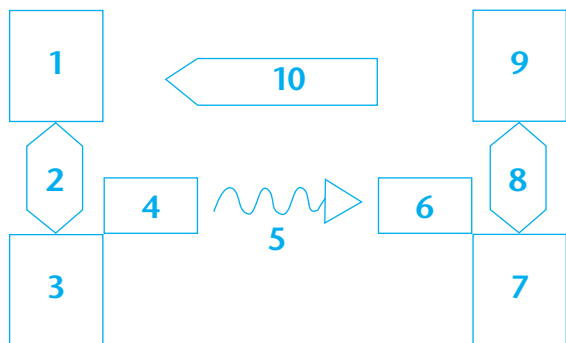
1. Feedback – weshalb?

In vier Punkten erörtern wir, weshalb für uns Feedback von großer Bedeutung ist.

1.1 Feedback vermindert die Gefahr des Missverstehens und Nichtverstandenwerdens

Analysieren wir zunächst die gebräuchlichste Kommunikationsform, das Gespräch von Angesicht zu Angesicht. Hier wird deutlich, wie groß die Gefahr des Missverstehens und des Nichtverstandenwerdens ist.

Bei einem Gespräch handelt es sich um eine Sender-Empfänger-Beziehung. Der Sprechende als Sender übermittelt dem Empfänger seine Gedanken und Gefühle. Anschließend wird der Empfänger zum Sender, der bisherige Sender zum Empfänger. Dieser Kommunikationsprozess lässt sich detailliert wie folgt darstellen (siehe nächste Seite).



Erläuterungen:

Der Sender (1) will einem Empfänger (9) eine Nachricht (3) übermitteln. Abhängig davon, in welcher Beziehung (2) der Sender zu der Nachricht steht, bringt er sie auf den Weg. Lehnt der Sender die Nachricht ab, gibt er sie auf eine andere Art und Weise weiter als im Falle einer völligen Übereinstimmung mit dem Weltbild des Senders. Der Sender bedient sich geeigneter Sendegegeräte (4) (= Sprechwerkzeuge, Körpersprache, Gestik, Mimik). Ferner wählt er den zweckmäßigsten Kanal oder Übertragungsweg (5) aus, im Gespräch den audiovisuellen Kanal. Die Botschaft trifft besser und originalgetreuer beim Empfänger ein, wenn dessen Empfangsgeräte (6) auf den Sender eingestellt sind und zwischen dem Empfänger und dem Sender eine positive Beziehung besteht. Der Empfänger interpretiert die aufgenommene Botschaft (7): Er ergänzt und strukturiert sie nach eigenen Erfahrungen, Einstellungen, Motiven und

Interessen, macht sie kompatibel zu seiner „persönlichen Software“. Abhängig von der Beziehung des Empfängers zur Nachricht (8) fällt diese entweder auf fruchtbaren Boden und kommt relativ unverfälscht an, oder es springt sogleich ein Auswahlmechanismus an, über den nur ein der Interessenlage des Empfängers entsprechender Teil der Botschaft aufgenommen wird. Die Abweichung von Gemeintem zum Verstandenen können wir durch Feedback (10) reduzieren.

Zumeist nimmt der Sender an, dass seine Botschaft den Empfänger in vollem Umfang erreicht. Dies ist nicht selbstverständlich. Störfaktoren wie Fremdwörter, Fachausdrücke, unterschiedlicher Wortschatz, unterschiedliches Bildungsniveau, zu schnelles oder zu undeutliches Sprechen, Konzentrationsmängel oder Lärmeinwirkung können dazu führen, dass ein Teil der zu übermittelnden Information den Gesprächspartner gar nicht erreicht.

Daneben wird die Informationsübertragung häufig durch ein „Rauschen“ beeinträchtigt. „Rauschen“ bedeutet: Beim Empfänger der Nachricht kommen andere Informationen an, als vom Sender abgingen. Durch Übermittlungs- und Empfangsstörungen wie Hörfehler, eigene Interpretationen oder eigene Ergänzungen glaubt der Empfänger eine Information erhalten zu haben, die der Sender aber so gar nicht abgegeben hat. Dass die Kommunikation dadurch empfindlich gestört werden kann, liegt auf der Hand.



Wissenschaftlich ist gesichert, dass das hundertprozentige Verstehen von Mensch zu Mensch unmöglich ist.

Eine von Prof. Neuberger entwickelte Übung erhärtet diese Erkenntnis. Lesen Sie bitte den folgenden Sachverhalt mehrfach durch und prägen Sie sich den Inhalt ein. Erst danach blättern Sie um und beantworten Sie aus dem Gedächtnis die dort aufgeführten Fragen.

Ein Vorgesetzter hatte einen Mitarbeiter nicht zur Gehaltserhöhung vorgeschlagen. Der Mitarbeiter reichte seine Kündigung ein. Das wurde von den Kollegen bedauert, denn er war allgemein beliebt. Es wurde darüber diskutiert, ob man etwas unternehmen solle.

	richtig	falsch	frag- lich
1. Der Vorgesetzte hatte dem Mitarbeiter eine Gehalts- erhöhung verweigert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Der Mitarbeiter hatte keine Gehaltserhöhung erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Der Mitarbeiter war darüber verärgert und kündigte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Der Kündigungsgrund war die nicht gewährte Gehaltserhöhung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Der Vorgesetzte hatte zwar die Gehaltserhöhung vorgeschlagen, sie war aber abgelehnt worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Der Weggang des Mitar- beiters wurde von den Kollegen bedauert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Die Kollegen diskutierten, ob man gegen das Vor- gehen des Vorgesetzten etwas unternehmen solle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Die Kollegen unterhielten sich mit dem Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Der Vorgesetzte war an der Diskussion der Kolle- gen nicht beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Es handelt sich um einen erfahrenen und beliebten Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Der Vorgesetzte kündigte dem Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Die Kollegen bedauerten, dass der Mitarbeiter keine Gehaltserhöhung bekommen hatte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Der Mitarbeiter war allgemein beliebt, und es wurde diskutiert, ob man etwas unternehmen sollte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergleichen Sie nun mit der Lösung auf Seite 86.			

Nach unserer Übung haben Sie erkannt, dass die zwischenmenschliche Kommunikation ein komplizierter und störanfälliger Prozess ist. Demzufolge dürfen wir weder erwarten, von unseren Kommunikationspartnern in jedem Fall richtig verstanden zu werden, noch glauben, wir verstünden unsere Kommunikationspartner immer richtig. Wir müssen sogar damit rechnen, dass wir das Nichtverstehen noch nicht einmal bemerken, so dass Missverständnisse auftreten, die häufig Ursachen von Spannungen und Konfliktsituationen sind. Wie oft haben wir schon erlebt, dass zwei Personen am Ende eines langen Disputs erstaunt feststellten, dass sie eigentlich von Anfang an der gleichen Meinung waren – und dass ein Missver-

ständnis der Auslöser für eine hitzige Auseinandersetzung war.

Sollen wir uns nach diesen Erkenntnissen mit ständigem Missverstehen und Nichtverstandenwerden abfinden? Gewiss nicht! Die Abweichung vom Gemeinten zum Verstandenen reduzieren wir durch Feedback:

a) Als Nachrichtenempfänger fragen wir nach:

- „Kann ich davon ausgehen ...?“
- „Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...?“
- „Es geht Ihnen also darum, dass ...?“
- „Ihrer Meinung nach ist also ...?“
- „Darf ich einmal Ihre interessanten Aussagen zusammenfassen?“

b) Als Nachrichtensender lassen wir uns eine Nachricht wiederholen:

- „Bitte fassen Sie die wichtigsten Punkte zusammen.“
- „Könnten wir zum Abschluss noch einmal zusammen durchgehen, was wir heute festgelegt haben?“
- „Um Missverständnisse zu vermeiden, stellen Sie bitte kurz dar, wie Sie das Projekt anpacken werden.“
- „Ich hoffe, ich habe nichts vergessen. Können Sie es noch einmal wiederholen, damit wir sicher sein können?“

Halten Sie es für erforderlich, bestehen Sie auf einer Wiederholung. Kommuniziert ein Pilot mit dem Tower, erteilt ein Offizier einem Unteroffizier einen Befehl oder gibt der Kapitän eines Containerriesen Weisungen an

seinen Rudergänger, gehört es zu den Selbstverständlichkeiten, dass der Informationsempfänger das Gehörte wiederholt. Hier könnten Missverständnisse fatale Folgen haben. Im Betrieb führen Missverständnisse zu einem unnötigen Kosten- und Energieaufwand.



Es liegt in der Natur menschlicher Kommunikation, dass Störfaktoren das Verstehen und Verstandenwerden beeinträchtigen. Erkennen wir die Gefahr des Missverstehens oder des Nichtverstandenwerdens, fragen wir als Nachrichtenempfänger nach bzw. lassen wir uns als Nachrichtensender die Information wiederholen.

1.2 Feedback zeigt Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild auf

Oft wissen wir gar nicht genau, welche Vorstellungen andere Menschen von uns haben, und schätzen deshalb eine Situation unzutreffend ein. In diesen Fällen ist Feedback für uns von Nutzen, weil es uns hilft, unsere Wirkung auf andere zu verstehen.

Verdeutlichen wir die Problematik mit einem bekannten Denkmodell: dem Johari-Fenster (genannt nach den Sozialwissenschaftlern Joe Luft und Harry Ingham):

Aussagen über mein Verhalten		mir bekannt	mir unbekannt
anderen bekannt	Freier Raum (was allen bekannt)		Blinder Fleck (anderen bekannt, nur mir nicht)
	(Flügel A)		(Flügel B)
allen unbekannt	für die anderen verborgen oder vermieden		allen unbekannt (unbewusst)
	(Flügel C)		(Flügel D)

Die Abbildung zeigt, dass sich unsere zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Rahmen abspielen, den man als Fenster mit vier Flügeln bezeichnen kann.

Der **Flügel A** ist der Teil unseres Selbst, der uns und den anderen bekannt ist, der Bereich des freien Handelns. Hier sind auch Fakten zu finden, die wir von uns selbst anderen mitgeteilt haben.

Der **Flügel B** ist der „Blinde Fleck“. Es ist der Teil unseres Selbst, der den anderen, aber nicht uns selbst bekannt ist. Das können unbewusste Gewohnheiten, Zuneigungen und Vorurteile sein. Hierüber sprechen Mitarbeiter häufig bei unserer Abwesenheit. Zum Beispiel über unsere Angewohnheit, andere häufig zu unterbrechen, über unseren autoritären Führungsstil oder gar über unsere Ungerechtigkeit. Oft sind wir

überrascht, wenn uns andere über eine unserer persönlichen Eigenheiten die Augen öffnen, die wir selbst noch nicht entdeckt haben.

Hierzu ein Beispiel:

Ein Dozent glaubt, seine Seminarteilnehmer halten ihn für	Die Seminarteilnehmer erleben ihren Dozenten aber als
hilfsbereit	aufdringlich
genau	kleinkariert
gerecht	herzlos
freundlich	anbiedernd/einschleimend
rhetorisch überzeugend	rechthaberisch/oberlehrerhaft

Für den Dozenten wäre Feedback sehr von Nutzen. Es würde ihm helfen, seine Wirkung auf die Seminarteilnehmer zu verstehen. Denn ohne Feedback würde er weiterhin, ohne dabei ein schlechtes Gefühl zu haben, Verhaltensweisen an den Tag legen, die seinen Teilnehmern „sauer aufstoßen“ und Ressentiments entstehen lassen, die schließlich den Seminarerfolg gefährden würden.

Der **Flügel C** ist der Bereich unseres Denkens und Handelns, den wir bewusst vor anderen verbergen – unsere heimlichen Wünsche, aber auch Ideen und Reaktionsweisen, die nicht oder noch nicht öffentlich werden sollen.