

# Die Lernamigos & Feedbackkompetenz

## Modul 4: Schwieriges Feedback

### 1. Schwäche die internale Attribution durch externe Gründe ab!

Weg: Dies erreichst Du, indem Du das problematische Verhalten zwar der Person selbst zuordnest, es jedoch nicht verurteilst, sondern als verständlich und nachvollziehbar deklarierst.

Beispiele: Schwierigkeit der Aufgabe: „Bei solch komplexen Präsentationen können schon einmal Formatierungs- und Tippfehler vorkommen. Das geht anderen Menschen auch so.“

oder

Erfahrung: „Am Anfang passiert so etwas oft.“

Du siehst, dass potentiell vorwurfsvolle Elemente hier abgeschwächt werden. Gleichzeitig wird jedoch zum Ausdruck gebracht, dass solch entlastende Momente nicht unbegrenzt gelten (Nach dem Motto: „Fehler machen ist anfangs normal, man sollte sie jedoch nicht öfter machen.“).

### 2. Abschwächen von negativem Feedback

Bei negativem Feedback ist es immer wichtig, positive Aspekte nicht aus dem Auge zu verlieren. Dabei ist es wichtig, die positiven Seiten mehrmals hervorzuheben. Dies gilt insbesondere, da das Negative meist ohnehin genug Aufmerksamkeit bekommt, da es hier vermehrt zu Rechtfertigungsversuchen, Begründungen, etc. kommt. Dadurch besteht die Gefahr, dass ein insgesamt negativer Gesamteindruck entsteht.

Dass der Feedbacknehmende negatives Feedback als Angriff gegen seine Person selbst sieht, kann jedoch verhindert werden, indem sich der Feedbackgebende auch auf die Stärken seines Gegenübers konzentriert. Hierbei müssen die positiven Aspekte nicht einmal in einem inhaltlichen Zusammenhang mit dem Negativen stehen. Löse dieses Dilemma am besten über das „Sandwich-Feedback“, indem Du Positives erwähnst, dann Negatives diskutierst und zwischendurch (wenn der Fokus des Gespräches zu sehr auf das Negative driftet) sowie am Ende erneut etwas Positives anfügst.

### 3. Begründung von Feedback

Negatives Feedback ohne Begründung impliziert oft schnell Antipathie.

Hingegen macht negatives Feedback mit Begründung Veränderungsprozesse einfacher.

Allerdings gilt es zu beachten, dass eine zu hohe Zahl an Begründungen oder das Ausmalen potentieller Folgen genauso nach hinten losgehen kann, wie gar keine Begründung (=“Overkill“). Zu viele Begründungen entwerten dann die entlastenden Momente nämlich wieder und führen dazu, dass die Nachvollziehbarkeit des Feedbacks zunehmend schwindet.

Deshalb gilt: Tritt nicht nach, sondern führe wenige, treffende Begründungen an.

### 4. Vorbereitung auf das Feedbackgespräch

- Die Anfertigung eines Sprachzettels erweist sich als sehr hilfreich
- Gedankliche Hilfen vorab:
  - Welches konkrete Verhalten möchte ich kritisieren?
  - Welches Ziel verfolge ich mit dem Gespräch?
  - Welche Beispiele kann ich anführen?
  - Welche Lösungswege möchte ich vorschlagen?
  - Welche Reaktionen meines Gegenübers sind zu erwarten?
  - Welche Verhaltensmuster zeige ich üblicherweise in solchen Gesprächen?
  - Was könnte mich Schwächen?
  - ...

### 5. Struktur:

Einstieg (kein Smalltalk, „Anlass für das Gespräch ist,...“)

Kernbotschaft (Thema, kritisches Verhalten)

Begründung/Bearbeitung (konkreter Sachverhalt und Konsequenzen, beidseitige Sicht der Dinge und Gemeinsamkeiten/Unterschiede, Lösungsideen finden, weiteres Vorgehen, Werte- und Entwicklungsquadrat)

## 6. Gesprächstechniken

Sie unterstützen einen erfolgreichen Gesprächsverlauf, der vor allem bei schwierigen Themen essentiell ist:

### Aktives Zuhören

- „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“
- „Du siehst also Probleme bei ...?“

### Offene W-Fragen

- „Wer?“, „Was?“, „Wie?“, „Warum?“, „Welche Schritte?“, usw.
- „Wie ist Deine Meinung dazu?“

### Klartext

- Um unangenehme Themen nicht lange herumdrücken
- Den eigenen Standpunkt deutlich darstellen
- „Ich sehe die Situation wie folgt,...“

### Ich-Botschaften

- „Ich bin der Meinung, dass ...“
- „Mich persönlich ärgert daran, dass ...“

### VW-Regel

- Vorwürfe in Wünsche umwandeln!
- „Ich wünsche mir, dass Du Dir in Zukunft vermehrt Kenntnisse für die Erstellung von Präsentationen aneignest.“

## 7. Werte- und Entwicklungsquadrat

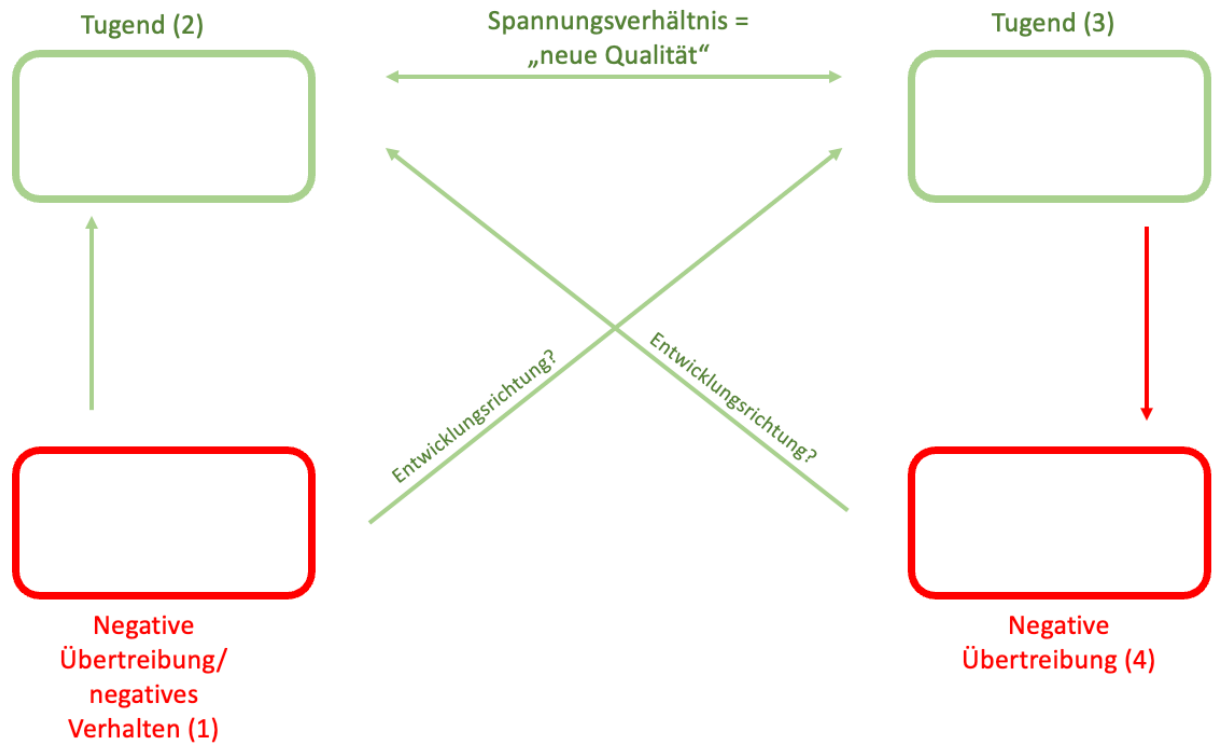
Es beruht auf der Vorstellung, dass es keine unveränderbaren schlechten bzw. bösen Eigenschaften gibt. Sie sind lediglich Übertreibungen positiver Eigenschaften.

Diese negative Übertreibung ist die Ausgangsbasis für eine positive Entwicklung! Man könnte also sagen: In jeder negativen Eigenschaft findet sich auch etwas Erhaltenswertes!

Dadurch fällt es dem Mitarbeitenden leichter, sich auf Veränderungen einzulassen. Außerdem nimmt der Mitarbeitende in diesem Fall nicht so leicht eine Verteidigungsposition ein, da auf negativen Eigenschaften nicht herumgeritten wird, sondern der Fokus vielmehr auf den sich daraus ergebenden Entwicklungsrichtungen liegt.

Erläuterung:

Ausgangspunkt ist die negative Übertreibung links unten mit der Nummer 1. Ein Beispiel dafür ist das negative Verhalten „Geiz“. Die Nummer 2 ist das Positive von 1, also die Tugend. In diesem Beispiel wäre das die „Sparsamkeit“. Die Nummer 3 rechts oben ist die sogenannte Schwester-Tugend von 2, also das Gegenteil von der Tugend 2. In diesem Fall wäre das die „Großzügigkeit“. Aber auch von der vermeintlich positiven Tugend „Großzügigkeit“ gibt es eine negative Übertreibung, nämlich die „Verschwendung“ im Feld 4. Beide negativen Verhaltensweisen unten in den roten Feldern werden nicht als rein negativ abgestempelt, sondern offenbaren neue Entwicklungsrichtungen. Die daraus resultierenden grünen Tugenden sind zwar beide grundsätzlich positiv, aber stehen auch in einem Spannungsverhältnis zueinander. Und genau dieses Spannungsverhältnis birgt eine „neue Qualität“.



## 8. Quellen

Hertling, Sascha: Schwierige Mitarbeitergespräche führen. Hg. v. RKW Kompetenzzentrum und personet. Online verfügbar unter [https://www.personet.xn--de/rkw/Schwierige\\_Mitarbeitergesprache\\_fhren-yvd99h](https://www.personet.xn--de/rkw/Schwierige_Mitarbeitergesprache_fhren-yvd99h), zuletzt geprüft am 24.01.2022.

Seitter, Christina (2021): Wenn das Mitarbeitergespräch ausartet. Kritik üben ist schwierig. Online verfügbar unter <https://www.computerwoche.de/a/wenn-das-mitarbeitergesprach-in-streit-ausartet,3316680>, zuletzt geprüft am 24.01.2022.

Semmer, Norbert K.; Jacobshagen, Nicola (2010): Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive. In: *Gruppendyn Organisationsberat* 41 (1), S. 39–55. DOI: 10.1007/s11612-010-0104-9.

Stettner, Andrea (2017): Wie intelligente Menschen kritisieren, ohne anzuecken. Hg. v. Merkur. Online verfügbar unter <https://www.merkur.de/leben/karriere/chef-kollegen-kritisieren-emotional-intelligent-zr-8741311.html>, zuletzt geprüft am 24.01.2022.

Zätzsch, Nicole (2015): Von negativ zu konstruktiv - wie man Kritik richtig anbringt. Hg. v. Business Insider (Gründerszene). Online verfügbar unter <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/kritische-mitarbeitergesprache-konstruktiv>, zuletzt geprüft am 24.01.2022.