

Wie man hilfreiche Feedbacks gibt

1. Worum geht es bei sog. Feedbacks?

Zu den Hauptangeboten meiner Praxis gehört das Kennenlernen und Einüben einer „Feedback-Kultur“. Denn Feedbacks spielen aus meiner Sicht aus vielen Gründen eine extrem (!) wichtige Rolle für jeden Menschen. Es beginnt bereits damit, dass wir bekanntlich größtenteils „zu denjenigen werden, die andere in uns sehen“ (was sie uns ja in aller Regel durch Feedbacks mitteilen). Auch hängt das für uns alle so wichtige Selbstwertgefühl entscheidend davon ab, ob und welche wertschätzenden Rückmeldungen wir von anderen erhalten. „Beziehungen“, ohne die wir unsere menschlichen Möglichkeiten gar nicht realisieren könnten, sind zwingend darauf angelegt, dass man sich ständig aufeinander bezieht, also immer wieder „Feedbacks“ gibt. Und nicht zuletzt können wir erst dann etwas als „Realität“ erleben, wenn wir durch das Feedback eines anderen Menschen erfahren, dass er offenbar etwas Vergleichbares wahrgenommen hat bzw. unsere Beschreibung nachvollziehen kann. Erst dann können wir (etwas) sicherer sein, dass es das betreffende Phänomen auch unabhängig von unserer Vorstellung gibt (Es könnte sich also tatsächlich um etwas „Reales“ handeln, das möglicherweise sogar unabhängig von unserer eigenen Existenz besteht). Feedbacks beginnen spätestens mit der Geburt. Die Art, wie wir als Babys betrachtet oder mit unseren Äußerungen „beantwortet“ werden, entscheidet maßgeblich darüber, was wir lebenslang spontan (!) von „Beziehungen“ erwarten werden. Die Art und Weise, wie wir uns in diesen frühen Rückmeldungs- und Beantwortungsprozessen erfahren haben, wird dann dauerhaft unsere Verhaltensmöglichkeiten in Beziehungen prägen.



Foto: www.pixelio.de

2. Tipps zum Umgang mit Feedbacks

Sitzungsfeedback	
Bitte nehmen Sie sich morgen (!) die Zeit, mir spontan die folgenden Rückmeldungen zu geben (möglichst ausführlich! Siehe Beispiele unter www.dr-mueck.de):	
Name:	Datum:
Zur gestrigen Sitzung fällt mir spontan ein	
Am meisten in der Sitzung bewegte mich bzw. war mein wichtigstes Gefühl	
Die Sitzung lohnte sich, weil	

1. Betrachten Sie die Einladung zu den „Sitzungsfeedbacks“ wie auch das Angebot der „Therapeutischen Rückmeldungen“ nicht als lästige Pflicht, sondern als eine Chance, eine zentrale menschliche Kompetenz einzuüben und zu verbessern.
2. Achten Sie bei jedem Feedback unbedingt darauf, dass diese

wertschätzend (!) formuliert sind. Viele Menschen setzen unberechtigterweise Feedbacks mit „Kritik“ gleich. Wie vor allem der englische Begriff andeutet, geht es jedoch vor allem um „Zurückfüttern“ (also auf keinen Fall um ein „Runtermachen“). Wenn Sie sich wertschätzend äußern, brauchen Sie auch nicht zu befürchten, dass der andere „gekränkt“ reagieren und Sie anschließend angreifen könnte. Letzteres wird er nur tun, wenn er spürt, dass Sie (!) ihn angreifen wollen.

3. Geben Sie dem anderen vor allem Feedback zu seinem Verhalten. Sagen Sie also, was Sie beobachten und was das Beobachtete bei Ihnen auslöst. Beispiel: „*Du sprichst manchmal 15 Minuten am Stück, was dazu führt, dass ich dir schon nach 5 Minuten nicht mehr zuhören kann.*“. Verhalten lässt sich leichter ändern als etwa der Charakter eines Menschen. Formulierungen wie „Du bist...“ gehören also nicht in ein Feedback! Manchmal scheuen sich Menschen, den anderen auf „Peinliches“ anzusprechen (etwa wenn bei einem Mann der Hosenschlitz offen ist oder bei einer Frau im Gesicht die Schminke herunterläuft). Für solche unangenehmen Feedbacks sind die Empfänger letztlich doch meistens sehr dankbar, insbesondere wenn sich die Rückmeldungen auf Sachverhalte beziehen, die sich rasch ändern lassen.
4. Geben Sie im Zweifel lieber mehr als weniger Feedbacks. Die Fülle (echter!) Rückmeldungen lässt darauf schließen, wie lebendig und bedeutsam Sie die jeweilige Beziehung erleben. Je weniger Sie mitteilen, umso mehr Raum für Spekulation (und damit Missverständnisse) lassen Sie zu (vgl. dazu die Beispiele am Schluss dieses Arbeitsblatts).

5. Nutzen Sie die Möglichkeit, lieber zu jedem Ihnen feedbackwürdig erscheinenden Phänomen ein Einzelfeedback zu geben, als eine Fülle von Ereignissen durch ein in sich verwobenes Gesamtfeedback zu würdigen. Dies erleichtert es dem Feedbackempfänger, Ihre Aussagen seinem eigenen Verhalten zuzuordnen und daraus zu lernen. Wie lebendig und hilfreich ein solches Vorgehen sein kann, vermittelt Ihnen die eine Technik, die Sie im Arbeitsblatt „Fasse dich kurz und sprich von Herzen“ nachlesen können.

Sprich von Herzen und fasse dich kurz!

Diese Empfehlung ist das „goldene Öl“ einer jeden guten Kommunikation. Hinter der Formel steckt die Einladung,

- > schwerpunktmäßig **immer auch über die eigenen Gefühle zu sprechen** (wie geht es mir gerade mit dir oder mit dem, was du gesagt hast?) und
- > die **Antwort möglichst kurz zu halten** (damit der andere nicht in einem Wortschwall ertrinkt und ebenfalls nur noch mit einem Wortschwall reagieren kann).



Für „Anfänger“ hat es sich bewährt, die Technik mit einem Ball zu üben, der mit der erwähnten Formel beschriftet ist und daher immer wieder an die „Grundregel“ erinnert. Dabei hält der Redende den Ball solange in seinen Händen, bis er seinen Beitrag beendet hat. Dann wirft er den Ball dem Gegenüber zu und gibt damit das Signal, jetzt „auf Empfang“ zu gehen.

Der Ball sollte möglichst oft hin- und hergespielt werden. Je lebendiger der „Ballwechsel“ erfolgt, um...

6. Fragen Sie sich, was Ihre Aussagen beim Empfänger auslösen werden bzw. was dieser mit Ihren Informationen überhaupt anfangen kann. Mitunter erhalte ich knappe Hinweise wie „*Durch unser Gespräch ist mir jetzt einiges klar geworden*“. Wenn es bei seinem solchen Satz bleibt, wird er bei mir nach einem vorhergegangenen 90-minütigen lebendigen Austausch eher Unklarheit hinterlassen. Denn eine solche Rückmeldung hilft mir kaum, Nutzen oder Schaden einzelner Handlungen und Mitteilungen zu erkennen und mein Verhalten bei der nächsten Begegnung gegebenenfalls zu verbessern. Wenn es sich anbietet, hole ich mir daher möglichst schon während der Sitzung kleinere „Zwischenfeedbacks“. Bitten auch Sie Ihre Gesprächspartner, wenn diese zu lange am Stück sprechen, Ihnen Gelegenheit zu „Zwischenrückmeldungen“ geben.
7. Betrachten Sie Feedbacks nicht als „abzuarbeitende Aufgabe“, sondern als ein wertvolles Instrument, Beziehungen aktiv (im von Ihnen erhofften Sinn) zu

gestalten. Je besser Ihr Gegenüber Sie kennenlernt, umso leichter wird es ihm fallen, sein Verhalten optimaler auf Sie abzustimmen.

8. Warten Sie mit dem Feedback nicht auf den „letzten Drücker“. Selbst wenn Sie ein schriftliches Feedback schon fertig haben, sollten Sie es nicht erst kurz vor dem nächsten Treffen versenden. Sie nehmen sich damit selbst die Chance, dass der Feedback-Empfänger sich schon im Vorfeld der nächsten Begegnung Gedanken macht. Auch wird er mit Ihrem Feedback mehr anfangen können, wenn er sich besser an das letzte Treffen erinnern kann, weil es noch nicht so lange her ist. Schließlich sind „prompte“ Feedbacks auch ein Ausdruck von „Feinfühligkeit“ (siehe dazu ein eigenes Arbeitsblatt).
9. Machen Sie Quantität und Qualität Ihrer eigenen Rückmeldungen nicht von dem „Rückmeldungsverhalten“ anderer abhängig (etwa indem Sie wenig sagen, wenn andere wenig antworten). Sie „spiegeln“ zwar dann dem anderen dessen Verhalten. Ob er sich in der „Spiegelung“ aber auch selbst erkennt und entsprechende Rückschlüsse zieht, ist mehr als fraglich. Verraten Sie ihm lieber, wie es Ihnen mit den spärlichen Aussagen geht, welche Phantasien Sie dazu haben und was Sie sich von dem anderen konkret wünschen. Nur so erfährt der andere, was er bei Ihnen auslöst („anrichtet“), und er erhält einen Hinweis darauf, wie er sich optimaler verhalten kann (sofern ihm an der Aufrechterhaltung der Beziehung gelegen ist). Je mehr Sie von sich verraten, umso größer wird die Wahrscheinlichkeit, auch mehr Antworten zu erhalten.
10. Teilen Sie dem anderen mit (wie unter Punkt 4 schon angedeutet), wie Sie dessen Verhalten erlebt haben, indem Sie zuerst möglichst neutral und objektiv das von Ihnen wahrgenommene Verhalten beschreiben und dann aufzeigen, wie sich dieses Verhalten auf Ihre Gefühle und Bedürfnisse ausgewirkt hat (siehe dazu auch das Arbeitspapier über „Gewaltfreie Kommunikation“).
11. Nutzen Sie Feedbacks, um sich selbst besser kennen zu lernen. Damit Sie dem anderen überhaupt mitteilen können, was er bei Ihnen ausgelöst hat, müssen Sie sich zuvor selbst ausreichend genau wahrgenommen haben. Dies fällt vielen Menschen (insbesondere „unsicher Gebundenen“) oft schwer. „Kunstgerechte“ Feedbacks sind also auch ein hervorragendes Training zur Verbesserung der Selbstwahrnehmung (insbesondere der eigenen Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse).
12. Für besonders Fortgeschrittene: Verraten Sie dem anderen, welche Spekulationen dessen Verhalten bei Ihnen darüber ausgelöst hat, was in dessen Kopf (Denken) gerade abgelaufen sein könnte. Viele Menschen quälen sich selbst mit der Sorge „*Was andere wohl denken?*“. Mitunter entwickeln sie dann auch Vermutungen, an denen sie ihr weiteres Verhalten ausrichten. Da solche Vermutungen sehr oft daneben liegen, wird auch das daran orientierte Verhalten ebenfalls oft „daneben liegen“. Das offene Mitteilen und damit Überprüfen der eigenen Spekulationen über das Denken der Anderen kann solchen Fehlentwicklungen vorbeugen und verbessert die Realitätsorientierung.
13. Nutzen Sie Feedbacks auch generell zur „Realitätskontrolle“. Denken Sie daran, dass über den Inhalt einer Botschaft immer der Empfänger entscheidet. Nur das, worüber Sie als Feedbackgeber und der Andere als Feedbacknehmer sich einigen können, kann Bestandteil einer gemeinsam geteilten Realität

werden. So banal und lästig es auch klingen mag: Oft lohnt es sich, nur das Gehörte noch einmal zu wiederholen und sich so zu vergewissern, was der Andere wirklich gesagt hat. Sonst wird Ihr Gegenüber zwangsläufig davon ausgehen, dass Sie alles gehört und verstanden haben und daher auch berücksichtigen können.

14. Machen Sie sich klar, dass jedes Feedback IMMER auch versteckte potenzielle Bewertungen enthält. Allein schon die Auswahl der „zurückgemeldeten“ Phänomene eröffnet hier viele Spekulationsmöglichkeiten. So wird sich der Feedbackempfänger häufig fragen, ob denn die im Feedback nicht erwähnten Vorkommnisse vom Feedbackgeber als zu unwichtig für eine Rückmeldung eingestuft wurden.
15. Gestehen Sie sich zu, dass viele Ihrer Rückmeldungen auch „Erfindungen“ sein werden. Je später Sie eine Rückmeldung geben, umso mehr Lückenfüller oder aktuelle Ergänzungen wird diese haben. Denn 1. ist kein Mensch in der Lage, alles komplett zu erinnern, und 2. wird die Rückmeldung oft mehr von dem Zustand beeinflusst, in dem man das Feedback gibt, als durch den Zustand, auf den sich die Rückmeldung eigentlich beziehen sollte.
16. Betrachten Sie Feedbacks (insbesondere solche im Rahmen unserer Zusammenarbeit) auch als Form des „mental Trainings“. Wenn Sie mir detailliert mitteilen, was Sie innerlich neu an Wertvollem erlebt haben, wird diese Wiederholung Ihnen helfen, sich das Neue und hoffentlich hilfreiche nachhaltig einzuprägen. Diese Erfahrungen stehen Ihnen dann im Bedarfsfall leichter zum „Abruf“ zur Verfügung. Wenn Sie sich die Dinge dagegen nur pauschal einprägen, weil Sie diese pauschal beschreiben, wird Ihnen im Notfall nur Pauschales zur Verfügung stehen. Ob das dann ausreichen wird, erscheint fraglich.
17. Selbstverständlich können Sie Ihr Feedback nach eigenen Gesichtspunkten gestalten und formulieren. Mein Raster möchte Ihnen vor allem als Hilfestellung dienen, damit Sie möglichst viele wichtige Aspekte einer zwischenmenschlichen Begegnung berücksichtigen können. Auch wenn Sie „ganz frei“ formulieren, empfehle ich Ihnen zumindest einen „Kurz-Check“: Mit seiner Hilfe können Sie überprüfen, ob Sie wirklich möglichst viele der vorgeschlagenen Perspektiven ausreichend berücksichtigt haben.

3. Was manche Sitzungsfeedbacks bei mir auslösen.

Damit Sie eine erste Vorstellung davon haben, wie unkalkulierbar der Effekt von Rückmeldungen sein kann, führe ich im Folgenden ein paar Spontangedanken an, die „dürftige“ oder späte schriftliche Sitzungsfeedbacks bei mir in der Vergangenheit von Fall zu Fall ausgelöst haben. Diese liefern zugleich Beispiele für die Fülle an Deutungsmöglichkeiten, die unser Verhalten bei anderen Menschen bietet:

- Ist der Schreiber gerade in einer schwierigen Lebenssituation, die ihm ausführlichere Rückmeldungen verwehrt?
- Hat er Angst sich auf diesem Weg mitzuteilen oder befürchtet er, sich schriftlich festlegen zu müssen?
- Wie wichtig nimmt der Schreiber die Therapie (noch), wenn er scheinbar nur noch das „Nötigste“ schreibt?

- Ist der Schreiber einer, der glaubt, im Leben vor allem seine Pflichten ableisten zu müssen und daher auch das Sitzungsfeedback notgedrungen „erledigt“?
- Ist der Schreiber ein Gehorsamer, der nie auf die Idee kommen würde anzufragen, ob er auch einmal ein Feedback auslassen kann, statt sich irgendetwas aus der Nase zu ziehen oder sich und andere zu quälen ?
- Ist die Selbstwahrnehmung des Schreibers genau so dürftig wie seine Zeilen?
- Denkt der Schreiber jemals daran, was er mit seinen informationsarmen Zeilen bei mir als Leser auslöst?
- Hat der Schreiber als Kind auch ewig auf Antworten seiner Bezugspersonen warten müssen? Konnte er mit diesen dann nicht mehr so viel anfangen, weil er sich wegen der verstrichenen Zeit nicht mehr daran erinnern kann, worauf sich die spät eingetroffenen „Antworten“ bezogen, falls diese überhaupt noch einen „Bezug“ aufwiesen?
- Macht er sich vielleicht auch in anderen Beziehungen viel zu wenige Gedanken darüber, was sein Verhalten mit anderen Menschen macht?
- Wirft er den anderen auch schon mal etwas hin nach dem Motto „Da hast du dein Ding. Guck selbst, was du damit machen willst?“