MARIETA KOOPMANS

Feedback: Kritik äußern – Kritik annehmen

REIHE KOMMUNIKATION • Feedback

Junfermann Verlag

Marieta Koopmans

Feedback: Kritik äußern – Kritik annehmen

www.junfermann.de

blogweise.junfermann.de

www.facebook.com/junfermann

twitter.com/junfermann

www.youtube.com/user/Junfermann

MARIETA KOOPMANS

FEEDBACK: KRITIK ÄUSSERN – KRITIK ANNEHMEN

Aus dem Niederländischen
von Waltraud Heitzer-Gores

Junfermann Verlag
Paderborn
2016

Copyright © der deutschen Ausgabe: Junfermann Verlag, Paderborn 2016
Copyright © der Originalausgabe: Thema, Zaltbommel 2007
Originaltitel: Feedback. Commentaar geven en ontvangen

Übersetzung Waltraud Heitzer-Gores

Coverfoto © weerapat1003 – Fotolia

Covergestaltung / Reihenentwurf Christian Tschepp

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz Peter Marwitz, Kiel (etherial.de)

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.

ISBN 978-3-95571-518-2

Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:
ISBN: 978-3-95571-516-8 (EPUB), 978-3-95571-517-5 (MOBI),
978-3-95571-424-6 (Print).

Inhalt

Einführung 9

1. Selbstanalyse: Feedback geben und empfangen 11
Checkliste: Feedback geben und empfangen 13

2. Kommunikation und Feedback 17
2.1 Wahrnehmen, interpretieren und kommunizieren 18
2.1.1 Metaprogramme 19
2.1.2 Werte und Normen 20
2.1.3 Überzeugungen 20
2.1.4 Haltung oder Einstellung 21
2.1.5 Erfahrungen und Erinnerungen 21
2.1.6 Eine Wahl treffen und Entscheidungen 21
2.2 Die vier Aspekte der Kommunikation 22
2.2.1 Der Sachaspekt 23
2.2.2 Der Selbstoffenbarungsaspekt 23
2.2.3 Der Beziehungsaspekt 24
2.2.4 Der Appellaspekt 25
2.3 Sorgen Sie dafür, dass sich die vier Aspekte gegenseitig verstärken 28

3. Regeln für das Geben von Feedback 31
3.1 Beschreiben Sie das Verhalten, das Sie wahrgenommen haben 32
3.1.2 Geben Sie Ihr Feedback so bald wie möglich, möglichst kurz nachdem Sie das Verhalten wahrgenommen haben 34
3.1.3 Ihr Feedback ist spezifisch und detailliert, Sie beschränken sich auf die Tatsachen 34
3.1.4 Gewähren Sie, wenn nötig, auch Einblick in die Gefühle, die das Verhalten bei Ihnen ausgelöst hat 36
3.1.5 Verwenden Sie Ich-Botschaften anstatt Du-Botschaften 36
3.1.6 Überprüfen Sie, ob der Empfänger das Feedback verstanden hat 39
3.2 Sowohl der Feedbackgeber als auch der Feedbackempfänger sollten Interesse an dem Feedback haben 40
3.3 Geben Sie unterstützendes und korrigierendes Feedback 41

3.4 Kommentieren Sie nur Punkte, die der Angesprochene tatsächlich ändern kann 42

4. Regeln für das Empfangen von Feedback 45
4.1 Fassen Sie Kritik nicht als Angriff auf Ihre Person auf 48
4.2 Gehen Sie nicht augenblicklich in die Verteidigung 48
4.3 Versuchen Sie, das Feedback richtig zu verstehen, haken Sie gegebenenfalls nach 49
4.4 Zeigen Sie dem Feedbackgeber Ihre Wertschätzung 50
4.5 Ordnen Sie das Feedback für sich ein 51
4.6 Machen Sie etwas mit dem Feedback 51
4.7 Seien Sie offen für Komplimente 52
4.8 Sind alle Voraussetzungen erfüllt? 53
4.9 Der Umgang mit Emotionen 53

5. Erfahrungen aus der Vergangenheit 55
5.1 Lektionen aus der Kindheit 56
5.2 Abwehrmechanismen 57
5.2.1 Primäre Abwehr 59
5.2.2 Falsche Hoffnung 59
5.2.3 Falsche Macht 59
5.2.4 Leugnen von Bedürfnissen 60
5.3 Voice Dialogue 61
5.3.1 Haupt-Selbste 62
5.3.2 Beispiele 65

6. Mit Emotionen beim Geben und Empfangen von Feedback umgehen . . . 69
6.1 Das ABC-Modell – Rationales Effektivitätstraining 71
6.2 Rationale und irrationale Gedanken 75
6.2.1 Perfektionismus 76
6.2.2 Liebe und Respekt einfordern: der Liebesjunkie oder der „Rechtmacher“ . . 77
6.2.3 Niedrige Frustrationstoleranz 78
6.2.4 Forderungen an andere und an die Welt an sich – Gerechtigkeit 78
6.2.5 Katastrophendenken 79
6.3 Gedanken und Emotionen 80
6.3.1 Angst 80
6.3.2 Ärger und Zorn 81

6.3.3 Schuldgefühle 81
6.3.4 Kummer und Trauer 82

7. Feedback und persönliche Entwicklung 87
7.1 Verdrängte Persönlichkeitsanteile aufspüren 87
7.2 Das Kernqualitäten-Modell von Ofman 89
7.2.1 Die Entwicklung von Kernqualitäten 91
7.3 Das Kernquadrat 92
7.3.1 Kernqualitäten und ihre Schattenseite, die Fallstricke 92
7.3.2 Kernqualitäten und ihre Herausforderung 93
7.3.3 Kernqualitäten und ihre Allergien 94
7.4 Ein Kernquadrat erstellen 95
7.5 Den inneren Kritiker transformieren 97

8. Feedback in der Praxis 101
8.1 Das Mitarbeitergespräch 101
8.2 Das Beurteilungsgespräch 103
8.3 Das Disziplinargespräch 104
8.4 Das Schlechte-Nachrichten-Gespräch 105
8.5 Mit Widerstand umgehen 105
8.6 Mit Beschwerden umgehen 106

Literatur 109

Ich widme dieses Buch meinen Kindern Eva und Jan. Von ihnen habe ich viel über mich selbst gelernt, über meine Empfindlichkeiten, meine Grenzen, meine Fallstricke und Allergien. Und ich lerne immer noch von ihnen.

Einführung

Die erste Version dieses Buches verfasste ich 1993, damals in Zusammenarbeit mit dem Politologen und Kommunikationsexperten Coen Dirkx, unter dem Titel *Luister en huiver*[1]. 1996 erschien das Buch in einer ersten überarbeiteten Fassung, bereits unter dem heutigen Titel *Feedback*. 2007, also 14 Jahre nach seinem ersten Erscheinen, habe ich das Buch erneut aktualisiert.

Kritik zu üben an allem, was im eigenen Land oder in der Welt nicht gut läuft, oder zu beklagen, was es alles an Missständen in der Regierung oder im Management von Unternehmen und Institutionen gibt, ist nicht schwer. Schließlich herrscht Meinungsfreiheit und so können wir zu allem und jedem unseren Kommentar abgeben. Wenn wir aber unsere Kritik ganz persönlich äußern sollen, liegt die Sache anders. Manche trauen es sich gar nicht zu, andere haben wiederum keine Scheu und laufen Gefahr, in eine aggressive Tonlage zu fallen. Möglicherweise haben wir Angst, andere zu kränken, oder es ist uns völlig egal, was andere von unserer Kritik halten. Dieses Buch beschäftigt sich mit dem Geben und Annehmen von Kritik, mit der Angst und den Emotionen, die damit verbunden sind und fragt, wie wir auf unmissverständliche Weise Kritik üben können, ohne andere Menschen mit unseren Bewertungen zu verletzen oder abzuwerten.

Kapitel 1 beginnt mit einer Selbstanalyse. Wie ist es bei mir selbst mit dem Äußern und Entgegennehmen von Kritik und Feedback bestellt? Kapitel 2 beschäftigt sich mit einigen Themen aus der Kommunikationslehre, damit wir die verschiedenen Aspekte einer Botschaft unterscheiden und berücksichtigen lernen. Die Kapitel 3 und 4 untersuchen die Voraussetzungen, die beim Geben und Empfangen von Feedback gelten und präsentieren einige Regeln, an denen wir uns orientieren können. Kapitel 5 handelt von persönlichen Erfahrungen und gibt Antwort auf die Frage, wie es kommt, dass Feedback uns manchmal betroffen macht, und warum wir manchmal zum Gegenangriff übergehen oder uns verteidigen. Im 6. Kapitel geht es um Emotionen, die es uns schwer machen, mit Feedback produktiv umzugehen. Kapitel 7 setzt sich mit der Frage auseinander, was Feedback mit persönlichem Wachstum zu tun hat. Wir wollen dabei intensiver auf unsere Emotionen eingehen und uns ansehen, wie wir durch persönliche Weiterentwicklung effektiver mit Feedback umgehen können.

In Kapitel 8 wird es schließlich um die verschiedenen Einsatzbereiche von Feedback gehen, wie zum Beispiel das Mitarbeitergespräch oder das Disziplinargespräch.

---

1 Auf Deutsch etwa: „Man höre und staune".

Außerdem wollen wir erkunden, welcher Umgang mit Widerständen und Beschwerden sinnvoll ist. Verschiedene Fallbeispiele sollen die theoretischen Überlegungen praktisch verdeutlichen.

1. Selbstanalyse: Feedback geben und empfangen

Feedback geben heißt, einer anderen Person eine Rückmeldung zu geben. Die Rückmeldung kann verschiedene Bereiche betreffen. Sie können Ihrem Gegenüber die Rückmeldung geben, was Sie von seiner Arbeitsleistung halten. Sie können ihm auch mitteilen, wie sein Verhalten auf andere wirkt und wahrgenommen wird. Da es beim Feedbackgeben auch immer darum geht, wie das Verhalten auf Sie, den Feedbackgeber wirkt, sagt Feedback meistens genauso viel über Sie selbst wie über den Feedbacknehmer aus.

Wenn Sie Feedback bekommen, heißt das: Jemand andes sagt Ihnen, wie er Ihr Verhalten erlebt und empfindet. Diese Information brauchen Sie, um sicher sein zu können, dass beim anderen etwas so angekommen ist, wie Sie es beabsichtigten. Durch Feedback – erhaltenes wie erbetenes – vergrößert sich Ihre Selbsterkenntnis.

Jeder Mensch verfügt über ein gewisses Maß an Selbsterkenntnis. Auch anderen Menschen in unserem Umfeld ist dieses Wissen über uns selbst teilweise bekannt. Daneben gibt es jedoch Bereiche in unserem Verhalten, die uns selbst unbekannt sind, die aber, zum Teil, andere Menschen wahrnehmen. Die folgende Tabelle veranschaulicht dies:

		Mir selbst	
		bekannt	unbekannt
Anderen Menschen	bekannt	A Bereich des freien Handelns	B blinder Fleck
	unbekannt	C verborgener Bereich	D unbekanntes Selbst

Abbildung 1: Das Johari-Fenster: bekannte und unbekannte Bereiche des Verhaltens

Im *Bereich des freien Handelns* finden wir Verhaltensweisen, die wir bewusst einsetzen können und die andere uns gegenüber offen ansprechen. Es sind diejenigen Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, die uns selbst und den anderen bekannt sind. Der *blinde Fleck* meint den Teil des eigenen Verhaltens, bei dem uns die Wirkung auf andere oft unklar ist. Der *verborgene Bereich* heißt so, weil damit Verhaltensweisen, Gedanken und Gefühle gemeint sind, die wir nur einigen, wenigen Menschen offenbaren oder gänzlich vor anderen verbergen. Das *unbekannte Selbst* schließlich wird auch das Unbewusste genannt. Diesen Bereich können wir nur mithilfe von The-