

MARIETA KOOPMANS

Feedback: Kritik äußern – Kritik annehmen



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 / Reihentwurf 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 elektro-
nischen Systemen.

Satz Peter Marwitz, Kiel (etherial.de)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publi-
kation 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 Disziplinalggespräch	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.