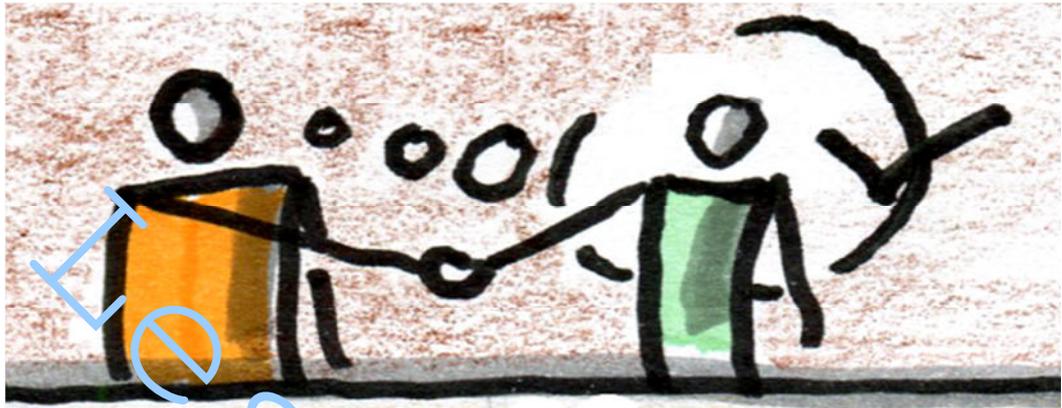


Ihr Logo

Feedback geben und annehmen



**Musterunternehmen
Deutschland AG**

(Logo Ihres Auftraggebers)

Musterunternehmen Deutschland AG

(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)

Datum

(Datum der Seminarveranstaltung)

SEMINARVERANSTALTUNG

▪ **Musterunternehmen**
▪ Musterstraße 1
▪ 12345 Musterstadt

▪ **Telefon:** +49 123 123456
▪ **Telefax:** +49 123 123457

▪ **http://www.trainplan.de**
▪ **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESER

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter redaktion@trainplan.de entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Es gibt keine Kritik – es gibt nur Feedback.....	6
Feedback ist ein Geschenk	8
Die innere Haltung beim Feedback	8
Grundlagen der Kommunikation.....	10
Der Sinn und Zweck von Feedback in der zwischenmenschlichen Kommunikation	10
Unbewusstes und bewusstes Feedback.....	10
Die zwischenmenschliche Kommunikation	10
Wenn zwei Menschen auf dasselbe schauen, sehen sie garantiert nicht das Gleiche.	11
Blinde Flecken und Fassaden	13
Das „Johari-Fenster“	13
Übung 1: Visualisierung „Blinder Fleck im Auge“	14
Übung 2: Genau Hinhorchen	15
Kommunikation und Beziehung	16
Was ist wirklich wichtig?	16
Beziehungspflege.....	17
Beziehungen zu anderen verbessern: grafische Kurzanleitung	18
Übung 3: Beziehungen überprüfen	19
Der Eisberg.....	20
Die Beziehungsebenen.....	21
Killerphrasen, Selbstmord- und Reizwörter.....	22
Killerphrasen	23
Killerphrasen erkennen und entlarven.....	23
Selbstmord- und Reizwörter	24
Beispiele für Reizformulierungen.....	25
Wörter wir reden	26
Die vier Seiten einer Nachricht - das Modell von Schultz von Thun.....	26
Sach-Ebene	27
Selbstkundgabe-Ebene	27
Beziehungs-Ebene.....	27
Appell-Ebene.....	27
Übung 4: Finden Sie zu den Beispiel-Aussagen die vier Ebenen.....	29
Übung 5: Finden Sie Formulierungen (vier Ebenen) zu folgender Situation.....	31
Selbstkundgabe – was wir über uns selbst sagen	32
Übung 6: Analyse einer Beispiel-Aussage.....	34
Gefühle und Bedürfnisse – worum es uns wirklich geht	35
Übung 7: Bedürfnisse heraushören.....	37
Empathisches Zuhören – Gefühle und Bedürfnisse spiegeln.....	39
Empathie	39
Empathie statt Sympathie.....	39
Mitgefühl statt Mitleid	40
Mitfühlen statt Nachvollziehen.....	40
Ist Empathie erlernbar?	40
Empathisches Spiegeln.....	42
Übung 8: Beispiele für „empathisches Spiegeln“	43
Feedback geben.....	44
Missverständnisse beim Feedback – das Inselmodell der Kommunikation	44
Das Inselmodell.....	45
Durch Fragestellung die Insel des Anderen kennen lernen.....	47
Vorteile der Fragetechnik	47
Die vier verschiedenen Frageformen	48

Prämissen-Fragen	49
„Danke“ statt „gut gemacht“. Vier Gründe gegen Lob.....	50
Die vier Aspekte von Lob.....	51
Wertschätzung und Unterstützung transportieren.....	52
Welche Bedürfnisse befriedigt Feedback bei den Beteiligten?	52
Auf welche Art und Weise können wir selbst diese Bedürfnisse befriedigen?.....	53
Positives Feedback geben	53
Übung 9: „Danke-Feedback“ geben	54
Ein paar Worte zu „Danke“	55
Übung 10: Beobachtung der Reaktionen	55
Negatives Feedback	56
Übung 11: „Bitte-Feedback“ geben.....	57
Feedback annehmen.....	58
Die Chance zur Veränderung erkennen	58
Feedback empathisch hören und zurückspiegeln	59
Rechtfertigungen vermeiden	60
Die Fallen der Rechtfertigung	60
Praktische Tipps, Regeln und Hinweise	61
Regeln für „Feedback geben“	62
Regeln für „Feedback annehmen“	63
Tipps und Hinweise für „Feedback geben und annehmen“	63
Allgemeines	63
Aktiv Hinhören	63
Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung.....	64
Einwandbehandlung	64
Tipps zum Umgang mit Einwänden und Widersprüchen	65
Negatives positiv ausdrücken	65
Übung 12: Positive Ausdrucksweise.....	66
Anhang	67
Worte zur Bereicherung Ihrer Alltagssprache	67
Bedürfnisse präzise benennen	67
Gefühle präzise benennen	68
Wort für Gefühle (angenehm)	68
Worte für Gefühle (unangenehm)	69
Zusammenfassung	70
Übung 13: Feedback üben und anwenden.....	71
Tagesclearing.....	72

EINLEITUNG

Ziel dieses Seminars ist es, Feedback-Regeln zu erlernen und zu verstehen um diese im Umgang mit anderen so einzusetzen, dass diese wiederum das gegebene Feedback nicht nur annehmen können, sondern auch bereit sind, es zu akzeptieren sowie konstruktiv zur eigenen Weiterentwicklung einzusetzen. Deshalb beinhaltet das Seminar nicht nur wesentliche Aspekte einer wertschätzenden Kommunikation, sondern setzt sich auch mit den möglichen Reaktionen auf gegebenes Feedback auseinander.

Weiterhin erhalten Sie in diesem Seminar in allgemein verständlicher Weise, Anregungen und Tipps, mit deren Hilfe Sie sich besser in andere hineindenken können.

Es geht hier nicht nur um eine Technik, die mechanisch angewendet immer zum selben Ergebnis führt, sondern vielmehr auch um eine innere Haltung, aus der heraus Ihre Worte beim anderen auch in Ihrem Sinne ankommen.

Die Anregungen sollen dazu dienen, anderen ein Feedback zu geben, das auch als solches ankommt und dazu dient, den andern in seinem Bestreben zu unterstützen, sich zu verbessern und zu wachsen. In jedem Fall soll der Empfänger Ihres Feedbacks zu sich selbst sagen können „Ich wurde wirklich verstanden.“ Genauso soll der Geber eines Feedbacks zu sich selbst sagen können: „Er/Sie hat verstanden, was ich will.“

Wer diese Regeln übt und trainiert wird die notwendige Sicherheit im Umgang mit anderen gewinnen, wird verbindlicher sein, überzeugender wirken und klarer in den Aussagen werden.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

ES GIBT KEINE KRITIK – ES GIBT NUR FEEDBACK

Den meisten Menschen ist nicht bewusst, welchen Stellenwert Feedback hat, weil sie es ausschließlich mit kommunikativen Rückmeldungen assoziieren (oder mit technischen Schwierigkeiten im akustischen Bereich). Bei einer Menge von Menschen löst der Gedanke an Feedback negative Gefühle aus, denn sie haben in ihrem Erfahrungsschatz gelernt, dass Feedback oft negative Aspekte des menschlichen Miteinanders beleuchtet.

Feedback hat viel mit innerer Haltung zu tun. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, Feedback in einen anderen Rahmen zu setzen, in dem **Feedback alle Aspekte des Lebens umfasst**, sowohl unangenehme, als auch angenehme Gesichtspunkte.

Alles im Universum ist Feedback. Wenn Sie mit einem Hammer einen Nagel einschlagen, dann ist das Eintauchen des Nagels in die Wand eben das Feedback auf Ihren Schlag mit dem Hammer. Wenn Sie mit dem Fuß aufs Gaspedal treten, dann ist das Aufheulen des Motors und die Beschleunigung ebenso das Feedback auf die Aktion Ihres Fußes.

In allen Kulturen der Welt sind sich die Menschen darüber einig, dass es als erstes Naturgesetz, das Gesetz von Ursache und Wirkung gibt.

Das Feedback ist hier die Wirkung, die eintritt, auf etwas das Sie tun, welches die Ursache darstellt.

Diese Sicht auf Feedback ermöglicht es uns jetzt auch im kommunikativen Bereich zu sehen, dass es – egal was wir sagen – immer eine Reaktion des Gegenübers gibt, also ein Feedback. Da auch Schweigen ein Verhalten ist und damit eine Form von Kommunikation, ist auch das ein Feedback. Sie sehen, es gibt überhaupt kein „Nicht-Feedback“.

Wir werden im Weiteren noch lernen, **dass die Person, die Feedback gibt, sich selbst entscheidet auf welche Weise das Feedback gegeben werden soll**. Also dient auch das dazu, eine andere Haltung gegenüber dem Feedback einzunehmen, denn Sie sind als Feedbackgeber nicht für die Reaktion des anderen verantwortlich und Sie haben als Feedback-Nehmer die Freiheit zu entscheiden, wie Sie mit dem Feedback umgehen wollen.

ES GIBT KEINE KRITIK - ES GIBT NUR FEEDBACK

Dies befreit uns von der Vorstellung, dass jemand „schuld“ oder „verantwortlich“ für die Missverständnisse in der Kommunikation ist. Darüber hinaus hilft es, eine neutrale oder besser nicht beurteilende Haltung sich selbst und dem Anderen gegenüber einzunehmen.

„Schuld“ und „Verantwortung“ für das Misslingen bei Einzelnen löst dann wiederum Scham aus. Da Menschen diese Scham gerne vermeiden und verdrängen, schließt sich in dem Moment die Tür für, ein für beide Seiten, nützliches Gespräch.

Somit gilt für menschliche Kommunikation der Leitsatz:

Es gibt keine Kritik – es gibt nur Feedback.



FEEDBACK IST EIN GESCHENK

Die innere Haltung beim Feedback

Wenn Sie jemandem ein Geschenk machen – aus welcher Motivation heraus tun Sie das?

- Denken Sie im Moment des Schenkens daran, was Sie wohl zurück erwarten dürfen (das wäre dann kein Geschenk, sondern ein spekulatives Geschäft) ...
- ... oder freuen Sie sich einfach über das Lächeln und die Dankbarkeit des Gegenübers in dem Moment in dem er oder sie das Geschenk erhält?



Aus welcher Motivation heraus geben Sie anderen ein Feedback?

- Geht es Ihnen mehr darum, den anderen in eine Richtung zu lenken, damit er tut, was Sie von ihm erwarten? Sicher ist auch das eine Form von Feedback – nur überlegen Sie sich, ob Sie die damit verbundenen Folgen auch haben wollen.
- Wenn Sie eine bestimmte Form von Feedback dazu benutzen, jemand zu manipulieren, so wird derjenige dies nach einigen Malen durchschaut haben und sich dem Ganzen umso stärker widersetzen.

FEEDBACK IST EIN GESCHENK

Wenn Sie selbst ein Feedback erhalten, müssen Sie sich die Frage stellen, was Sie gerne hätten und aus welcher inneren Haltung heraus der Feedback-Geber Ihnen seine Rückmeldung geben soll:

- Wollen Sie ein Spielball seiner Ziele sein? Der Volksmund kennt dazu eine einfache Empfehlung fürs ganze Leben, die lautet: „Was du nicht willst das man dir tu', das füg' auch keinem andern zu“.
- ... oder wollen Sie beim Feedback Dampf ablassen, den anderen zurechtweisen, dafür sorgen, dass er sich minderwertig fühlt?

Auch hier ist die Frage sinnvoll, ob wir mit den damit einhergehenden negativen Folgen der Zusammenarbeit leben wollen. Werden Sie sich darüber klar, dass eine Handlung, welche nur aus Angst, Pflicht, Schuld oder Schamgefühl erfolgt, vom Ergebnis her immer mangelhaft sein wird.

Was bleibt dann übrig? Betrachten Sie Feedback einmal als Geschenk:

- Sind Sie Feedback-Nehmer, so erfahren Sie etwas über die Sicht eines anderen auf Sie und damit lernen Sie vielleicht etwas über sich selbst, das Sie weiter bringt. Selbst wenn Sie das Feedback nicht annehmen wollen, so ermöglicht es Ihnen einen Blick auf die Welt des Anderen zu erlangen und seine Motive kennenzulernen.
- Sind Sie Feedback-Geber, so können Sie mit Ihrer unterstützenden Haltung dazu beitragen, dass der andere eine andere Sicht auf sich selbst erhält, und tragen somit dazu bei sein Leben zu bereichern. Sie können ihm einen Einblick in Ihre Welt gestatten und Sie können auf diese Weise dazu beitragen, Ihre Beziehung zueinander zu vertiefen.

Auch hier gilt der Leitsatz:

Feedback ist ein Geschenk für alle Beteiligten.



GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

Der Sinn und Zweck von Feedback in der zwischenmenschlichen Kommunikation

Unbewusstes und bewusstes Feedback

Bereits im Eingangskapitel haben wir den Stellenwert von Feedback im Leben kennengelernt. In der zwischenmenschlichen Kommunikation spielt Feedback eine besondere Rolle. Wir können zunächst von unbewusstem und unbeabsichtigtem Feedback ausgehen, sowie von beabsichtigtem und bewusstem Feedback:

- Der **unbeabsichtigte und unbewusste Anteil** spielt für uns nur eine geringe Rolle, da er **wenig bis gar nicht gezielt gesteuert werden kann**.
- Der **bewusste und beabsichtigte Teil** hingegen ist ein wertvolles Instrument, das **zur Verständigung und zum Verbindungsaufbau beiträgt**.

Wenn wir im Folgenden von Feedback sprechen, dann ist damit immer das absichtsvolle und bewusste Feedback gemeint.

Die zwischenmenschliche Kommunikation

In der zwischenmenschlichen Kommunikation gibt es weder Eindeutigkeiten noch Selbstverständlichkeiten. Wir werden an anderer Stelle das „Inselmodell“ kennen lernen, das einen tieferen Einblick in die dahinter liegenden Strukturen ermöglicht. Zunächst ist es wichtig, festzustellen, dass es so etwas wie eine objektive Realität nicht gibt. Im selben Moment da Menschen etwas wahrnehmen, interpretieren sie das Wahrgenommene indem sie es mit Bekanntem im Gehirn vergleichen und sogleich eine Einsortierung vornehmen. Dazu kommt, dass das Ganze auch im selben Moment emotional bewertet wird und mit dieser emotionalen Bewertung der Großteil der weiteren Verarbeitung im Hirn schon vorprogrammiert ist.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel:

- Sie sehen das folgende Bild.
Für Einwohner unseres Kulturkreises ist das Abgebildete völlig klar: Eine Ampel.

