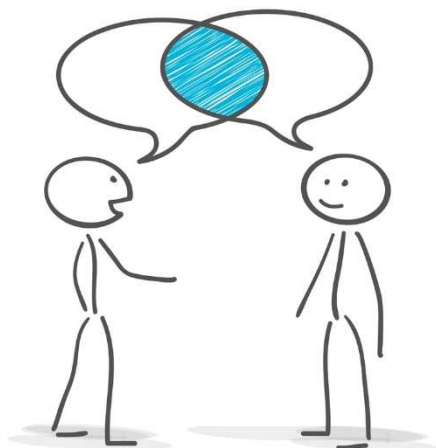




BEWUSSTER UMGANG IN FEEDBACKSITUATIONEN

Ausgezeichneter Ausbilder – Stufe zwei



Verfasser: Maria Kallenbach
Coach: Dr. Edgar Huber
Bludenz, April 2019

Inhaltsverzeichnis

1. STECKBRIEF DER AUTORIN.....	2
2. DAS UNTERNEHMEN.....	3
3. MEIN MOMENTANER UMGANG IN FEEDBACKSITUATIONEN.....	4
4. ZIEL DIESER PROJEKTARBEIT	4
5. WAS IST EIGENTLICH FEEDBACK?	5
6. SO GELINGT KONSTRUKTIVES FEEDBACK.....	6
6.1 ICH / DU – BOTSCHAFTEN	6
6.2 DER FEEDBACKDREIKLANG	7
7. ARTEN DES FEEDBACKS.....	8
7.1 DAS EISBERGMODELL VON SIGMUND FREUD	9
7.2 POSITIVES FEEDBACK.....	9
7.3 KRITISCHES FEEDBACK.....	10
7.4 KURZFEEDBACK.....	11
8. FEEDBACK: BEWUSST ABER WIE? – VORBEREITUNG UND ABLAUF	11
8.1 WAS MÖCHTE ICH ERREICHEN? WAS IST DAS ZIEL?	12
8.2 ZEITPUNKT UND ORT	12
8.3 DER FEEDBACKDREIKLANG	13
8.4 AUF VERSCHIEDENE PERSÖNLICHKEITEN EINGEHEN.....	13
8.5 TIPPS FÜR EINEN REIBUNGSLOSEN ABLAUF EINES FEEDBACKGESPRÄCHS.....	13
9. VORBEREITUNGSBOGEN FÜR EIN ERFOLGREICHES FEEDBACKGESPRÄCH	15
10. PERSÖNLICHE LERNERFAHRUNGEN UND AUSBLICK	16
11. WICHTIGES ZUM SCHLUSS.....	16
12. ANHANG.....	16

1. Steckbrief der Autorin

Name: Maria Magdalena Kallenbach
Geburtstag: 02.07.1996
Wohnort: Bludenz
Beruf: Elektronikerin
Hobbies: Klettern, lesen und reisen



Beruflicher Werdegang

seit 2016	Produktionsmitarbeiterin bei b2 electronic GmbH
2013 – 2016	Lehre als Elektronikerin bei b2 electronic GmbH
2012 – 2013	Lehre als Elektroinstallateurin bei Elektro Broger
2010 – 2012	BAKIP Bildungsanstalt für Kindergartenpädagogik

Weiterbildungen

Jänner 2019	Schnuppertage – aber richtig! (WIFI)
Dezember 2018	Schaffen Sie Eindruck durch Ausdruck (Rhetorik – Andreas Rohrer)
September 2018	Mental gut drauf (Andreas Rohrer)
Oktober 2017	Lehrlingsausbildertraining (WIFI - seitdem als Ausbilderin beschäftigt)
März – April 2017	Programmieren C# Einführung und Aufbau (WIFI)
Jänner 2014	Maschinen Einführungstag (WIFI)

„Es gibt keine Freiheit ohne gegenseitiges Verständnis.“

Albert Camus (1913 – 1960)

Nobelpreisträger, Schriftsteller und Philosoph

2. Das Unternehmen

Die b2 electronic GmbH bietet Prüfsysteme für den Bereich Isolierstoffprüfung, Hochspannung und Kabeldiagnose an. Es werden Hochspannungsgeneratoren, Isolieröltester, sowie Geräte für die Tan Delta und Teilentladungsmessung in Klaus in Vorarlberg entwickelt und produziert. Eine Zweigniederlassung befindet sich in Köln. Dort werden Schulungen, Seminare und persönliche Beratungsgespräche angeboten. 2001 wurde die b2 electronic GmbH von Ing. Rudolf Blank und Ing. Stefan Baldauf gegründet. Seit März 2019 gehört die b2 electronic GmbH zur OMICRON Gruppe. Insgesamt sind über 50 Mitarbeiter beschäftigt.



Abbildung 1 - Hauptgebäude in Klaus



Abbildung 2 - Zweigniederlassung in Köln

Seit Bestand des Unternehmens, haben sechs junge Menschen eine Lehrausbildung im Bereich Elektronik abgeschlossen. Eine Lehre als Informationstechnologie-Techniker ist seit 2018 zusätzlich im Betrieb möglich. Zurzeit sind zwei Lehrlinge bei der b2 electronic GmbH in Ausbildung.

Direkt nach meiner abgeschlossenen Lehre, durfte ich den Bereich der Isolierölprüfsysteme übernehmen. Neben der Tätigkeit einer Lehrlingsausbilderin, zählen auch Hochspannungstests, Kalibrierungen und Montage von verschiedenen Baugruppen des Breakdown Analyzers zu meinem Aufgabengebiet. Die genaue Funktion eines Isolierölprüfsystem erfahren Sie im kommenden Abschnitt.

Isolierölprüfgerät – Breakdown Analyzer

Ein Breakdown Analyzer wird zur Ermittlung der Isolierfähigkeit des Transformatorenöls verwendet. Das Transformatorenöl auch Isolieröl genannt, dient sowohl der Isolierung als auch der Kühlung und muss regelmäßig überprüft werden. Der Prüfablauf ist von internationalen Normen und Standards festgelegt. Ebenso ist dieser Öltest

in den meisten Ländern gesetzlich vorgeschrieben. Das Öl verschlechtert sich aufgrund von Alterung, Verschmutzung durch Staubpartikel und Feuchtigkeit. Somit vermindern sich seine Isolier- und Kühleigenschaften. Transformatorenöle müssen außerdem regelmäßig überprüft werden, da schlechtes Öl die Brandgefahr im Transformator fördert.



Abbildung 3 - BA Familie

3. Mein momentaner Umgang in Feedbacksituationen

Oft agiere ich spontan, wenn ich das Gefühl habe, dass ich einem Lehrling zu einer Handlung oder zu einem Geschehen ein Feedback geben soll. Wenn eine sofortige Rückmeldung z.B. bei einem Geschehen gegeben werden muss, reagiere ich häufig gestresst oder sende falsche Botschaften aus.

Ein Beispiel zu meinem momentanen Umgang in Feedbacksituationen:

Philipp (Anm.: Name wurde geändert), ein Lehrling im ersten Lehrjahr, hat schon öfter die Wochenberichte vergessen. Er bekam am vergangenen Freitag noch etwas Zeit, die Berichte in der Firma zu schreiben. Am folgenden Montag habe ich sie kontrolliert, und musste feststellen, dass die Berichte wieder unvollständig und teilweise nicht vorhanden waren.

Da dies schon einige Male passiert ist, war ich enttäuscht und auch etwas aufgebracht. Ich schrieb meinem Lehrling sofort eine E-Mail, weil er Schule hatte und ich ihn deshalb nicht persönlich sprechen konnte. In dieser Mail schrieb ich, dass wir am Mittwoch über die Wochenberichte sprechen, da er **wie schon erwartet**, die Berichte nicht ordentlich gemacht hat.

Am Mittwoch haben wir darüber gesprochen und gemerkt, dass der fehlende Teil der Wochenberichte nur an einem falschen Ort abgespeichert waren. Philipp ist natürlich dafür verantwortlich, dass die Berichte sauber abgelegt werden, dennoch war meine Reaktion falsch.

Ich habe mich bei Philipp entschuldigt, weil es nicht in Ordnung war ihm zu unterstellen, dass ich solch ein Ergebnis von ihm erwartet habe - zudem noch per E-Mail. Philipp reagierte im ersten Moment etwas perplex, weil er sich sicher war die Berichte ordentlich abgelegt zu haben. Er nahm meine Entschuldigung an und war froh die Berichte gefunden zu haben. Natürlich habe ich ihm noch einmal gesagt, dass ich mir von den Lehrlingen erwarte, dass sie die Berichte pünktlich, ordentlich und am richtigen Ort ablegen.

4. Ziel dieser Projektarbeit

Unter anderem auch wegen dem oben angeführten Beispiel habe ich gemerkt, dass ein bewusster Umgang mit Feedback sehr wichtig ist. Es war nicht richtig von mir Philipp per E-Mail zu sagen, dass ich es schon erwartet habe, dass er die Berichte nicht verlässlich erledigt. So eine Reaktion eines Vorgesetzten kann sehr schnell demotivieren und frustrieren. Wenn man Feedback geben möchte, ist es notwendig den passenden Moment zu finden. Es gibt viele Faktoren, von dem ein erfolgreiches Feedbackgespräch abhängt.

Als Ausbilderin ist es für mich von wesentlicher Bedeutung, die Lehrlinge in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten. Ein bedeutendes Werkzeug dafür ist das Feedbackgespräch.

Da sich an jedem Tag Feedbacksituationen ergeben, möchte ich für meine Ausbilderkollegen und auch für mich wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Feedback erarbeiten. Mein Ziel ist es, auch in spontanen Feedbacksituationen richtig handeln zu können, sowie geplante Feedbackgespräche konstruktiv und zielgerecht zu führen. Hierzu möchte ich die wichtigsten Aspekte zum Thema Feedback erarbeiten und in weiterer Folge einen Vorbereitungsbogen für Feedbackgespräche erstellen.

5. Was ist eigentlich Feedback?

Wenn man eine Person darüber informieren möchte, wie man etwas empfunden beziehungsweise verstanden, gehört oder gesehen hat, spricht man von Feedback. Feedback ist etwas Alltägliches. Wenn wir etwas gut oder schlecht finden, teilen wir es unseren Mitmenschen mit – auch umgekehrt. Ein Feedbackgespräch ist nur dann sinnvoll, wenn es von beiden Seiten erwünscht ist.

Feedback heißt auch Rückmeldung oder Rückkopplung. Diese Rückmeldung kann entweder bewusst oder unbewusst durch körperliche und sprachliche Äußerungen gegeben werden. Da Feedback nicht nur vom Ausbilder gegeben wird, sondern auch von Lehrlingen oder anderen Mitarbeiter, wurde diese Projektarbeit diesbezüglich allgemein gehalten. Es gibt Abschnitte, bei denen Lehrlinge und Ausbilder oder Vorgesetzte explizit angeführt wurden, ansonsten spreche ich von Feedbackgebern und Feedbacknehmern.

Feedbackgeber = Die Person, die das Feedback gibt.

Feedbacknehmer = Die Person, die das Feedback erhält.

Warum sind Feedbackgespräche wichtig?

- Es ermutigt Menschen, auch wenn der Inhalt nicht lobend, sondern kritisch ist.
- Feedback löst persönliche Lernprozesse aus.
- Es kann bei der Fehlersuche helfen.
- Der Feedbacknehmer kann sich besser mit einer Aufgabe oder mit einem Thema identifizieren, zu dem er eine Rückmeldung bekommen hat.
- Durch ein gelungenes Feedbackgespräch verbessert sich die Beziehung zwischen dem Feedbackgeber und dem Feedbacknehmer.

Was macht gutes Feedback aus?

- Respektvoller Umgang mit dem Gegenüber
- Akzeptanz, dass es unterschiedliche Wahrheiten/Sichtweisen gibt
- Feedback sollte eine Einladung zum Dialog sein
- Entwicklungsmöglichkeiten

Respektvoller Umgang klingt zunächst selbstverständlich, doch genau hier verbirgt sich eine große Schwierigkeit die von einem Vorgesetzten gemeistert werden muss.

Wenn häufig Fehler passieren, treten die Vorsätze des respektvollen Umgangs schnell in den Hintergrund. Es kann passieren, dass man sogar in Gegenwart von Unbeteiligten heftige Kritik äußert. Damit dies nicht passiert sollte man sich überlegen ob Feedback in dieser Situation notwendig ist. Feedbackgespräche sollten auf keinen Fall stattfinden, wenn man aufgebracht oder sogar wütend ist. Wenn es möglich ist, sollten ein paar Stunden vergehen oder noch besser, man schläft eine Nacht darüber. So behält man einen kühlen Kopf, und das Prinzip des respektvollen Umgangs wird nicht verletzt.

6. So gelingt konstruktives Feedback

Im folgenden Kapitel werden „Ich / Du-Botschaften“ und der „Feedbackdreiklang“ beschrieben. Beide Methoden der Kommunikation, sind eine Basis für gutes Feedback. Um die eigenen Gedanken und Empfindungen zum Ausdruck zu bringen, ist die beste Vorgehensweise in der Ich – Form zu sprechen.

6.1 Ich / Du – Botschaften

Wir sagen häufig, wenn wir auf das Verhalten von einer anderen Person einwirken wollen, was sie falsch gemacht hat oder wie sie sich verhalten soll, obwohl wir wissen, dass dies niemand mag. Das führt selten zum gewünschten Ergebnis. Wenn man hingegen von sich und den eigenen Gefühlen spricht, kann sich der Gesprächspartner besser in einen hineinversetzen und versteht viel eher was gemeint ist.

Du – Botschaften werden oft falsch zugeordnet. Der Empfänger dieser Botschaft, empfindet sie viel mehr als Schuldzuweisung, Abwertung, Ablehnung oder Bestrafung.

Beispiel:

„Du bist immer so unverlässlich! Das ist ja mal wieder typisch für dich, dass du die Hausübung vergessen hast.“

Durch diese Art von Botschaft, reagiert der Gesprächspartner oft mit einem emotionalen Rückzug, Schweigen oder mit einem Gesprächsabbruch.

Ich – Botschaften wirken hingegen viel angenehmer, weil man seine eigenen Gefühle ausspricht und so eine gewisse Vertrautheit entsteht.

Beispiel:

„Mir ist wichtig, dass die Hausübungen pünktlich gemacht werden. Ich wünsche mir, dass das in Zukunft klappt!“

Vorteile von Ich – Botschaften:

- Es sind keine negativen Bewertungen zur Person enthalten.
- Die Bereitschaft zur Änderung oder Verbesserung wird begünstigt.
- Die Gefühle und Befindlichkeiten des Feedbackgebers werden beschrieben.
- Es wird keine Schuld zugeschoben.

6.2 Der Feedbackdreiklang

- Wahrnehmung – was habe ich beobachtet?
- Wirkung – was löst es bei mir aus?
- Wunsch – was wünsche ich mir?

Zum Feedbackdreiklang gehören drei wichtige Punkte. Im ersten Schritt erklärt man dem Lehrling was man konkret beobachtet hat. Anschließend erläutert man seine eigenen Gefühle. „Was hat das Beobachtete mit mir ausgelöst?“ Beim dritten Punkt stellt sich dann die Frage „Was erwarte ich mir in Zukunft?“ Meistens, wenn man den Dreiklang nicht befolgt, überspringt man die ersten beiden Punkte und äußert sofort die eigenen Erwartungen und Wünsche. Somit kann der Lehrling nicht verstehen wie der Ausbilder zu dieser Forderung gekommen ist.

Wahrnehmung:



Abbildung 4 - Vase

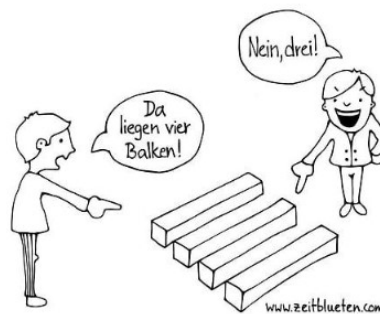


Abbildung 5 - Balken

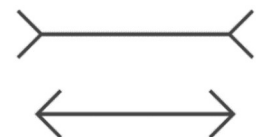


Abbildung 6 - Pfeile

Diese Bilder zeigen deutlich, dass jeder die Welt mit eigenen Augen sieht und auch andere Ansichten hat. Beim linken Bild sehen manche Menschen sofort eine Vase, andere sehen wiederum zuerst links und rechts die Seitenprofile zweier Menschen. Auf die Perspektive kommt es auch beim mittleren Bild an. Von links betrachtet sieht man vier Balken liegen. Von rechts betrachtet drei. Beim rechten Beispiel wirkt die obere Linie zwischen den Pfeilenden länger. Wenn man die Pfeilenden abdeckt, erkennt man deutlich, dass die Linien gleichlang sind.

Auch im Alltag können einige Situationen aus anderen Perspektiven anders erscheinen. Bei einem Feedbackgespräch muss man die Sichtweise des anderen akzeptieren. Deshalb bleibt nur die Möglichkeit, dem anderen möglichst nachvollziehbar zu erklären, wie man selbst die Situation sieht. Hierzu ist es sinnvoll Fakten zu sammeln und präzise Beispiele zu notieren.

Wirkung:

Als nächstes wird das Beobachtete bewertet. Welche Gefühle löst es aus? Bei diesem Punkt ist es notwendig in Ich-Botschaften zu sprechen (5. Ich / Du – Botschaften).

- „Ich habe bemerkt...“
- „Ich empfinde...“
- „Ich befürchte...“

Wunsch:

Beim letzten Schritt muss überlegt werden, welches Ziel durch das bevorstehende Gespräch erreicht werden soll. Diese Fragen können dabei helfen ein Ziel festzulegen.

- Habe ich einen Wunsch?
- Habe ich eine Erwartung?
- Was ist das Ziel?
- Möchte ich eine konkrete Verhaltensänderung?
- Wie soll die Veränderung erfolgen?
- Wann soll die Veränderung erfolgen?

Wie ein Ziel definiert werden soll, können Sie beim Abschnitt 8.1 Was möchte ich erreichen? Was ist das Ziel? entnehmen.

7. Arten des Feedbacks

Beim Abschnitt 5. Was ist eigentlich Feedback? wurde bereits erwähnt, dass es verschiedene Arten von Feedback gibt. Bewusstes und Unbewusstes Feedback (durch Körpersprache, Stimme und Mimik), Kurzfeedback und geplantes Feedback (positiv und kritisch). Um das Bewusste und Unbewusste Feedback besser zu verstehen, wurde das Eisbergmodell von Sigmund Freud in diesem Kapitel erarbeitet. Zusätzlich auch die, für diese Projektarbeit und für den Ausbildungsalltag relevanten Arten des Feedbacks.

7.1 Das Eisbergmodell von Sigmund Freud

Sigmund Freud (1856–1939) verweist mit dem Eisbergmodell auf zwei Ebenen der Kommunikation. Es ist Teil seiner allgemeinen Theorie der Persönlichkeit, basierend des Pareto-Prinzips. Bei einem Eisberg befindet sich nur ein kleiner Teil (ca. 20%) über der Wasseroberfläche. Ungefähr 80% hingegen, befinden sich unter Wasser. Ähnlich ist es auch in Bezug auf Kommunikationsprozesse. Nur ein kleiner Teil der Botschaft ist direkt wahrnehmbar. Diese Ebene bezeichnet man als Sachebene. Die Informationen der Beziehungsebene beeinflussen den eigentlichen Inhalt der Botschaft wesentlich.

Sachebene:

Die Sachebene wird beim Eisbergmodell als sichtbarer Teil dargestellt. Diese Ebene wird meist in sprachlicher Form übertragen. Der Inhalt der Botschaft wie zum Beispiel Zahlen, Daten und Fakten werden übermittelt.

Beziehungsebene:

In der Beziehungsebene wird durch Gestik, Mimik und Tonfall kommuniziert. Diese Ebene wird durch den nicht sichtbaren Teil des Eisbergs dargestellt.

Störungen in der Beziehungsebene können sich auf den Inhalt der Sachebene negativ auswirken. Nur wenn beide Ebenen miteinander harmonieren, ist die Erfolgschance des Vermittelns der Botschaft höher.



Abbildung 7 - Eisbergmodell

7.2 Positives Feedback

„Nix gseht isch gnua g‘lobt!“ – ist bei uns gängige Praxis. Doch leider wird dabei übersehen, dass Lob und Anerkennung der effektivste Weg ist, um Verhalten zu beeinflussen und Leistung zu steigern. Das positive Feedback zählt zu den einfachsten und wirksamsten Methoden um den Lehrling zu motivieren und gute Leistungen zu fördern. Mit positivem Feedback ist nicht oberflächliches Lob gemeint, sondern die Anerkennung guter Leistung

anhand von eindeutigen Beispielen. Auch bei einem positiven Feedback kann es nützlich sein, sich gut vorzubereiten.

- WICHTIG!**
- Lob muss nachvollziehbar und ehrlich sein.
 - Berechtigtes Lob immer aussprechen
 - Bei der Vorbereitung kann die Dreiklangregel sehr nützlich sein.

Lob wird nicht mehr ernst genommen, wenn es bei jeder Gelegenheit eingesetzt wird. Es ist wichtig, dass es sich auf konkrete Leistungen bezieht und nachvollziehbar ist.

„Verhalten, das belohnt wird, wird wiederholt“ - E. L. Thorndike (1874 – 1949)

7.3 Kritisches Feedback

Das Wichtigste vorab:

Kritisches Feedback soll eine Person ermutigen und helfen die Lage zu verbessern. Auf keinem Fall ist diese Art von Kritik daran gelegen, jemanden anzugreifen oder zu beschuldigen. Trotzdem ist es oft unangenehm für den Feedbacknehmer, ein kritisches Feedback zu erhalten. Deshalb ist es wichtig, sich als Feedbackgeber auf klare, erreichbare Ziele zu konzentrieren, und eine Stütze für den Feedbacknehmer zu sein.

Ein kritisches Feedbackgespräch darf nicht mit Small-Talk beginnen. Es würde den Feedbacknehmer verunsichern, und das Gespräch in eine falsche Richtung leiten. Ein positiver Einstieg ist trotzdem empfehlenswert, wenn er genauso konkret beschrieben werden kann wie die negativen Aspekte. Oberflächliches Lob wirkt unglaublich und sollte deshalb gemieden werden, wenn es nicht ernst gemeint ist. Bei einer kritischen Rückmeldung ist Ablehnung keine Seltenheit. Es sollte aber dennoch angesprochen werden, wenn die Reaktion des Feedbacknehmers nicht konstruktiv ist. Beim kritischen Feedbackgespräch kommt es besonders auf eine gute Gesprächsführung an.

Der Vorgesetzte führt das Gespräch – nicht auf Diskussionen einlassen! Dennoch sollte Feedback stets eine Einladung zum Dialog sein. Durch schroffen Tonfall ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Feedbacknehmer genauso reagiert. Die Kritik wird ebenfalls nicht angenommen, wenn der Feedbackgeber zu zögerlich und zu weich spricht. Stimmlage verbindlich und angemessen, beim Thema ermutigend und fair – aber auch konsequent.

Wenn es wirklich etwas Positives gibt und es ernst gemeint ist, ist es sinnvoll das Gespräch mit Lob zu beginnen. Lob am Ende des Feedbacks könnte das restliche Gespräch, vor allem die Kritik, in den Hintergrund rücken. Sobald man zum kritischen Teil wechselt, und mit dem Wort „aber...“ beginnt, entwertet man das Lob gänzlich. Es ist besser, wenn man einen kleinen Augenblick wartet und anschließend mit den negativen Beobachtungen beginnt.

7.4 Kurzfeedback

Das Kurzfeedback zählt zu den häufigsten Feedbackarten. Nicht immer ist ein geplantes Gespräch notwendig. Ein Kurzfeedback findet ohne Terminvereinbarung statt. Damit die vereinbarten Ziele präsent bleiben, genügen kurze Hinweise und Korrekturen. Auch beim Kurzfeedback gibt es einige Punkte zu beachten.

Der Mitarbeiter bekommt zeitnah eine kurze Rückmeldung, wenn zum Beispiel eine gute Leistung erbracht wurde, oder wenn etwas schiefgelaufen ist. Positives Kurzfeedback darf auch vor anderen ausgesprochen werden. Beim kritischen Kurzfeedback hängt es vom Thema und von der Sensibilität des Anderen ab. Es reicht aber meist, für den kurzen Augenblick einen Raum aufzusuchen. Wenn der Vorgesetzte eine kritische Rückmeldung gibt, kann man mit drei Reaktionen rechnen.

- Kritik wird akzeptiert → Thema ist im Moment erledigt
- Es wird um Hilfe gebeten → Als Vorgesetzter Unterstützung anbieten
- Rechtfertigung → Dabei belassen! Keine Diskussionen, keine großartigen Erklärungen

Da Kurzfeedback oft nur nebenbei ausgesprochen wird, werden schnell Fehler gemacht, die den Erfolg des Gesprächs gefährden könnten.

Folgendes ist zu beachten:

Ganz konkret benennen, worauf das Kurzfeedback sich bezieht. Um ein Verhalten zu ändern oder auf etwas aufmerksam zu machen, muss der Gegenüber verstehen um was es sich handelt. Kurzfeedback wird als schnell und unkompliziert angesehen, deshalb ist es sehr verlockend ein kritisches Thema kurz zu halten. Man sollte immer hinterfragen ob eine kurze Rückmeldung genügt, oder ein geplantes Gespräch notwendig ist. Bei Themen, die sich auf mehrere Personen beziehen, empfiehlt es sich ein geplantes Feedback zu führen. Der Feedbackdreiklang hilft auch bei einem Kurzfeedback, damit schnelles und häufiges Feedback nicht zu unkontrollierten Äußerungen hinreißen lässt.

8. Feedback: Bewusst aber wie? – Vorbereitung und Ablauf

Vorbereitung ist das A und O für ein konstruktives Feedbackgespräch. Egal ob es ein Positives oder ein kritisches Feedbackgespräch ist, die Vorbereitungsregeln bleiben gleich.

- Was möchte ich erreichen? Was ist das Ziel?
- Zeitpunkt und Ort überlegen
- Feedbackdreiklang beachten
- Auf die Persönlichkeit eingehen

8.1 Was möchte ich erreichen? Was ist das Ziel?

Bei einem konstruktiven Feedbackgespräch konzentriert man sich auf klare Ziele und Lösungen. Es hilft, ein Ziel nach der SMART-Regel zu definieren.

- Spezifisch:** Genau definieren was das Ziel ist. Was soll erreicht werden?
- Messbar:** Anhand der genannten Kriterien soll das Ziel messbar sein. Wenn es ein längerfristiges Ziel ist, kann man auch in Zwischenschritten überprüfen ob es sich dem eigentlichen Ziel nähert, oder Korrekturen notwendig sind.
- Akzeptiert:** Der Lehrling muss das Ziel akzeptieren, damit es überhaupt machbar ist. Wenn man den Lehrling bei der Zielvereinbarung miteinbezieht, sind die Erfolgschancen höher. Die Zielvereinbarung positiv formulieren. Es sollte nicht darum gehen, wie es nicht gemacht werden soll, sondern auf den Lösungsweg konzentrieren.
- Realistisch:** Das Ziel muss realistisch sein. Ansonsten werden sich die Lehrlinge weniger bemühen um es zu erreichen. Zu schwierige Ziele wirken demotivierend.
- Terminiert:** Nur wenn es einen realistischen Zeitpunkt gibt, an dem das Ziel erreicht sein soll, ist es messbar.

8.2 Zeitpunkt und Ort

Wie schon im Abschnitt 3. Was ist eigentlich Feedback? erwähnt, sollten Feedbackgespräche auf keinem Fall stattfinden, wenn man aufgebracht ist. Es ist besser, wenn man ein paar Stunden wartet, oder das Gespräch erst am nächsten Tag führt. Ein Feedback sollte zeitnah, muss aber nicht unmittelbar nach einem Geschehen stattfinden. Wenn das Feedbackgespräch nicht unmittelbar stattfindet, sollte man dem Mitarbeiter den Hinweis geben, dass es noch ein Gespräch gibt. Somit weiß der Feedbacknehmer, dass die Sache nicht einfach vom Tisch ist und kann sich darüber noch Gedanken machen.

Je persönlicher das Feedbackgespräch, desto wichtiger ist es, dass sich der Lehrling, sowohl auch der Ausbilder in den Räumlichkeiten wohlfühlt. Im Idealfall wählt man einen Raum, der nicht einsehbar ist und genügend Privatsphäre bietet. Wenn es möglich ist sollte man auch eine größere Zeitreserve einplanen falls das Gespräch doch länger dauert. Ein positives Feedback darf auch vor anderen Lehrlingen ausgesprochen werden, dabei sollte aber darauf geachtet werden, dass nicht wiederholt derselbe Lehrling gelobt wird. Mit der Zeit wird derjenige von den Anderen als „Liebling“ empfunden. Wenn ein positives Feedback an mehrere gerichtet werden soll, darf dabei niemand vergessen werden. Es verliert aber auch den motivierenden Effekt, wenn jemand gelobt wird, der kaum oder nur einen kleinen Anteil geleistet hat.

8.3 Der Feedbackdreiklang

Der Feedbackdreiklang ist der Grundstein einer bewussten Vorbereitung. Auch bei spontanen Rückmeldungen hilft es, die Regeln des Dreiklangs im Hinterkopf zu behalten. Grundsätzlich gilt: Beobachtung schildern, Wirkung beschreiben und Erwartung äußern.

Der genaue Ablauf des Feedbackdreiklangs können Sie beim Abschnitt 6.2 Der Feedbackdreiklang entnehmen.

8.4 Auf verschiedene Persönlichkeiten eingehen

Jeder Mensch ist anders, deshalb muss man auch auf die verschiedenen Charaktere eingehen. Wenn ich Kritik gebe, kann ich nicht bei jedem gleich vorgehen. Jeder hat eine eigene Empfindlichkeitsgrenze, die man beachten sollte. Je länger und besser man den Gesprächspartner kennt, desto einfacher ist es auf die Person einzugehen und das Feedback auf die Person anzupassen.



Abbildung 8 - verschiedene Persönlichkeiten

8.5 Tipps für einen reibungslosen Ablauf eines Feedbackgesprächs

Jedes Feedbackgespräch verläuft natürlich unterschiedlich, dennoch kann man sich meist an demselben Ablauf orientieren.

Zuerst muss überlegt werden wie das Gespräch starten soll. Auch wenn es ein kritisches Feedbackgespräch ist, wenn möglich mit positiven Aspekten beginnen. Trotzdem nicht den positiven und kritischen Teil des Feedbacks miteinander verbinden, indem Wörter wie „aber“ benutzt werden. Ebenso sollten bei einer konstruktiven Rückmeldung, Verallgemeinerungen wie „immer, nie, jedes Mal, dauernd...“ vermieden werden. Nicht nur bei einem kritischen Feedback ist ein Gesprächseinstieg wichtig, sondern auch bei positiven Feedback. Generell startet ein Feedbackgespräch mit der Begrüßung, um welches Thema es sich handelt, und mit einem kurzen Ablaufplan des Gesprächs.

Nun folgt das eigentliche Thema, welches nach dem Schema des Feedbackdreiklangs (siehe 6.2 Der Feedbackdreiklang) erarbeitet wurde. Immer wieder kontrollieren, ob das Gesagte verstanden wurde. Als Feedbackgeber stehen wir vor der schwierigen Aufgabe, uns so klar wie möglich auszudrücken. Dadurch stellt sich die Frage, ob das Gesagte wirklich verständlich vermittelt und verstanden wurde. Um dies zu kontrollieren, kann man zum Beispiel zusammen mit dem Feedbacknehmer, die Kernpunkte der Thematik wiederholen. Wie schon erwähnt, sollte man sich nicht auf selber sinnlos erscheinende Diskussionen einlassen. Ein Feedbackgespräch ist ein Dialog, deshalb auch dem Feedbacknehmer die Möglichkeit geben Stellung zu beziehen. Wenn dadurch der Gesprächsfaden verloren geht, das vorherige Gespräch mit einer kurzen Zusammenfassung zurückholen. Auch wenn der Feedbackgeber die Gesprächsführung behält, zählt zum respektvollen Umgang auch das aktive Zuhören.

Aktives Zuhören bedeutet, sich dem Gesprächspartner einzufühlen, beim Gespräch mitzudenken und dem Gegenüber Aufmerksamkeit und Interesse schenken. Natürlich sollte man sich auf die Ziele, die im Verlauf des Gesprächs schon erwähnt wurden, konzentrieren. Wenn sich ein Gespräch auf Lösungen konzentriert, agieren die Feedbacknehmer meist kreativ und bringen Vorschläge für einen möglichen Lösungsweg. Von einem geplanten Feedbackgespräch immer ein Protokoll erstellen. Dieses Protokoll soll vom Feedbackgeber und vom Feedbacknehmer unterschrieben werden. In diesem Protokoll stehen unter anderem die vereinbarten Zielsetzungen. Das Gespräch kann mit der Festlegung eines Folgetermins, zu Kontrolle oder Unterstützung der Zielvereinbarung abschließen. In der folgenden Grafik sind die wichtigsten Punkte zusammengefasst.

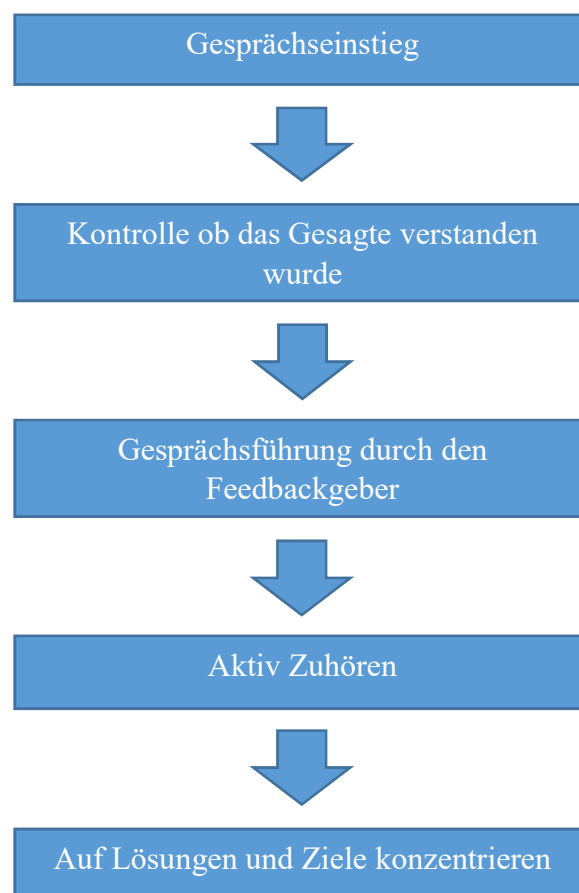


Abbildung 9 – Ablauf des Feedbackgesprächs

9. Vorbereitungsbogen für ein erfolgreiches Feedbackgespräch

Im Anhang befindet sich ein von mir erstellter Vorbereitungsbogen für Feedbackgespräche. Dieser Vorbereitungsbogen dient allerdings nicht als Protokoll des Gesprächs. Wie schon erwähnt, empfiehlt es sich ein separates Protokoll während des Gesprächs zu führen, und anschließend gemeinsam zu unterschreiben. Eine Kopie davon bekommt der Feedbacknehmer. Dazu eine kurze Erklärung:

Vorbereitungsbogen Feedbackgespräch

Mit wem, wann und wo soll das Gespräch stattfinden?

Gesächspartner: _____
Zeitpunkt und Ort: _____

Feedbackdreiklang

- Wahrnehmung – was habe ich beobachtet?
- Wirkung – was löst es bei mir aus?
- Wunsch – was wünsche ich mir?

Was möchte ich besprechen? Was ist das Ziel?
SMART – Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Terminiert

An die „SMART“ Regel denken. Mögliche Formulierungen und „Ich-Botschaften“ notieren:
„Ich wünsche...“
„Ich habe beobachtet...“

Wie kann das Ziel erreicht werden?

Mögliche Optionen oder Vorschläge für die Zielerreichung notieren. Sind mehrere Zwischentermine oder Berichte zur Überprüfung notwendig?

Was ist sonst noch zu beachten?

Persönlichkeit des Feedbacknehmers beachten. Braucht der Feedbacknehmer Hilfsmittel um das Ziel zu erreichen? Gibt es sonst noch Besonderheiten die beachtet werden sollen?

Notizen während des Gesprächs:

Hier können wichtige Aspekte, Ideen und eigene Informationen notiert werden.

Vorbereitungsbogen Feedbackgespräch

10. Persönliche Lernerfahrungen und Ausblick

Bedeutend für mich wurden die Methoden der „Ich / Du-Botschaften“ und der „Feedbackdreiklang“. Mir war zu Beginn nicht bewusst, dass Formulierungen aus der Ich-Perspektive enorm viel bewirken können und die Erfolgchancen für nachhaltiges Feedback dadurch wesentlich höher sind. Auch der Feedbackdreiklang hat mir schon geholfen, ein Kurzfeedback bewusster zu geben. Ich handle nicht mehr spontan, sondern überlege mir genau was ich sagen möchte. Der erarbeitete Vorbereitungsbogen wird in Zukunft fixer Bestandteil bei meiner Vorbereitung auf Feedbackgespräche sein.

Basierend auf den angesprochenen Voraussetzungen, für bewussten Umgang in Feedbacksituationen, möchte ich in der nächsten Ausbildungsstufe (Stufe 3 „Diplom – Ausbilder“) eine Projektarbeit zum Thema „Erfolgreiche Mitarbeitergespräche mit Lehrlingen“ schreiben. Ziel dieser Arbeit wird es sein, einen detaillierten Ablauf und lehrlingsgerechte Vorgehensweisen für die geplanten Mitarbeitergespräche zu definieren.

11. Wichtiges zum Schluss

Diese Projektarbeit hat mir sehr geholfen mich mit dem Thema Feedback auseinanderzusetzen und Bestandteile der Kommunikation besser kennenzulernen. Ich hoffe, dass diese Arbeit auch für meine Ausbilderkollegen eine Hilfe sein wird, bewusst in Feedbackgesprächen handeln zu können.

Mein Coach Dr. Edgar Huber war mir eine sehr große Hilfe. Er hat mich mit seinem fachlichen Wissen sehr unterstützt und gab mir wertvolle Anregungen zum Thema Feedback. Ganz besonders möchte ich mich auch bei Bernhard Baumgartner bedanken. Er gab mir hilfreiche Tipps für das Schreiben einer Arbeit, und war stets bereit meine Projektarbeit Korrektur zu lesen. Dankeschön!

Buchempfehlung

- Lob und Tadel – Zu Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten pädagogischer Maßnahmen von Christian Ruppert
- Psychologie von Edith Konecny und Maria-Luise Leitner
- Feedback für Dummies von Rüdiger Klepsch

12. Anhang

Im Anhang auf der folgenden Seite befindet sich eine Kopiervorlage des erarbeiteten Vorbereitungsbogens für Feedbackgespräche.