

Kommunizieren und Feedback

Frage: „Mir wurde vorgeworfen, dass ich die Feedback-Regeln nicht richtig anwende und beim Feedback-Geben meine verbale Kommunikation nicht mit meiner nonverbalen übereinstimmt. Auf was ist beim Feedback zu achten, und wie bekomme ich meine nonverbale Kommunikation besser in den Griff?“

Antwort: Feedback geben ist eine spezielle Form der Kommunikation, in der wir einer anderen Person unsere Eindrücke, Wirkungen und Gefühle mitteilen. Kommunikation ist ein wechselseitiger Austausch von Informationen zwischen mindestens zwei Personen mit dem Ziel der Verständigung. Kommunikation geschieht immer, auch wenn wir nicht kommunizieren wollen. Jedes Verhalten ist Kommunikation, weil auch den Körpersignalen eine bestimmte Bedeutung zugeschrieben wird. Der Kommunikationspsychologe Paul Watzlawick hat dies treffend in dem Satz «man kann nicht *nicht* kommunizieren» formuliert.

Nonverbale Kommunikation. Kommunikation besteht aus verbalen (sprachlichen) und nonverbalen (körpersprachlichen) Anteilen. Mehr als die Hälfte der Kommunikation läuft automatisch, unbewusst, mittels Gestik und Mimik ab und ist daher nur bedingt steuerbar. Kommunikationsstörungen sind oft Folge einer fehlenden Übereinstimmung zwischen der verbalen und nonverbalen Kommunikation. Wenn ich einen Mitarbeiter lobe («Sie haben das Projekt sehr gut im Griff»), aber gleichzeitig die Augen verdrehe, weiss der Angesprochene nicht, ob dies stimmt und ernst gemeint ist. Versuchen Sie deshalb, Mimik und Gestik immer dem Gesagten anzupassen, und überprüfen Sie, ob Ihre Körperhaltung, Mimik, aber auch Stimmlage die von Ihnen beabsichtigte Wirkung haben. Mittels Videoaufnahmen aus Rollenspielen oder durch das Feedback eines Coaches können Sie etwas über Ihre nonverbalen Kommunikationsmuster erfahren und lernen, Ihre nonverbale Kommunikation gezielt einzusetzen.

Feedback-Regeln. Feedback geben ist eine standardisierte Form der Rückmeldung. Die meisten von uns lernen diese Kommunikationsform im Mitarbeiter- oder Jahresgespräch kennen. Ziel dieser Gespräche ist es, dem Gegenüber eine Rückmeldung über sein konkretes Verhalten in einer bestimmten Situation zu geben und ihm mitzuteilen, inwiefern dieses Verhalten gewünscht oder eben nicht gewünscht ist. Hierbei spielt die nonverbale Kommunikation eine bedeutende Rolle: Gesagtes und Gezeigtes müssen deckungsgleich sein! Als wichtige Feedbackregeln gelten folgende Punkte:

1. Geben Sie das Feedback an einem ungestörten Ort, unter vier Augen.
2. Beginnen Sie mit einer positiven Rückmeldung. Verwenden Sie eine konstruktive, nicht verletzende Sprache.
3. Sprechen Sie in der Ich-Form: «mir ist aufgefallen ...»
4. Bringen Sie dem Gesprächspartner Aufmerksamkeit und Interesse entgegen. Zeigen Sie dies auch in der Körpersprache.
5. Hören Sie zu, ohne zu unterbrechen.
6. Sprechen Sie von den eigenen Beobachtungen und Eindrücken und nicht, was andere beobachtet haben.
7. Machen Sie nur Aussagen zum konkreten Verhalten. Untermauern Sie das Gesagte anhand von Beispielen.
8. Unterlassen Sie Interpretationen und Bewertungen wie: «ich glaube Sie haben Komplexe ...»
9. Bringen Sie konkrete Wünsche an das zukünftige Verhalten an.

Mithilfe dieser Regeln und einer bewussteren Wahrnehmung Ihrer nonverbalen Kommunikation werden Sie bald ein positives Feedback über Ihr Feedback-Geben erhalten.

Michael F. Gschwind arbeitet als Psychologe FSP und Laufbahncoach SSCP in der mfgschwind human consulting.

www.mfgschwind.ch