



## „Bitte nicht schon wieder ein Sandwich-Feedback.“

### Feedback als integraler Bestandteil des Coaching-Prozesses

Traditionelle Feedback-Methoden, z.B. die sogenannte Sandwich-Methode, eignen sich nur bedingt, um wirkungsvolle Verhaltensänderungen beim Feedbacknehmer zu bewirken. Bei der **Sandwich-Methode** wird die konstruktive Kritik eingebettet zwischen positiven Aussagen über diese Person. Einmal genutzt, wirkt diese Methode auch schnell abgenutzt, da die Kritik im Vordergrund steht und Positives überhört wird. Feedbacknehmer fühlen sich missverstanden, gehen in den Widerstand und versuchen, ihr Verhalten in dieser speziellen Situation zu begründen. Ein weiterer Fallstrick bzw. Denkfehler beim Feedbackgeber könnte sein, dass dieser davon ausgeht, über überlegenes Wissen zu verfügen. Das bedeutet, der Feedbackgeber geht davon aus, dass seine Wahrnehmung auch die Wahrheit ist. Es findet keine echte Wiedergabe der Wahrnehmung einer Situation statt, sondern eine Bewertung und oftmals auch ein Vorschlag, wie der Feedbacknehmer sein Verhalten (aus Sicht des Feedbackgebers) ändern könnte.

Eine echte Lösung = Verhaltensänderung rückt leider hierbei oftmals in weite Ferne. Doch wie kann Feedback besser funktionieren? Es lohnt sich ein Blick auf bewährte Coaching-Methoden, die auch Führungskräfte wirksam einsetzen können. Der Fokus liegt hierbei auf beobachtbares Verhalten statt auf individuelle Persönlichkeitsmerkmale.

### Worauf es im Feedback / Coaching – Prozess ankommt:

#### 1. Deine Haltung

Als Feedbackgeber solltest Du dem ersten Impuls widerstehen, beim Empfänger unbedingt eine Verhaltensänderung zu bewirken. Vielmehr solltest Du neugierig sein und bleiben. Es geht im Wesentlichen darum, zu erfahren, was den Empfänger dazu veranlasst hat, in einer bestimmten Art und Weise zu handeln, bzw. zu agieren oder zu reagieren. Es ist hilfreich, keine Urteile zu fällen, sondern erstmal von einer guten Absicht auszugehen.

## 2. WWW = Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch

Formuliere das Feedback nach der WWW – Regel. Dieser Ansatz entspringt der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg (1999). Was hast Du wahrgenommen, welche Wirkung hat das Verhalten auf Dich und welchen Wunsch hast Du für ein alternatives Verhalten? Wenn Du Dein Feedback nach dieser Methode mit „Ich-Aussagen“ vornimmst, greifst Du den Feedbacknehmer nicht an, sondern beschreibst Deine persönliche Wahrnehmung mit Deinen Worten. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Dein Gegenüber jetzt nicht in den Widerstand geht, sondern seine eigene Interpretation der Situation vornimmt oder vielleicht sogar Deine Wahrnehmung teilweise oder ganz bestätigt. In diesem Fall hast Du jedoch Deine eigene Wahrnehmung nicht als die eine Wahrheit dargestellt, sondern ausschließlich Deine persönliche Sicht auf die entsprechende Situation vorsichtig formuliert.

## 3. Aktives Zuhören

Hast Du Deinen Wunsch einmal formuliert, solltest Du gut zuhören, wie der Feedbackempfänger darauf reagiert. Hierbei ist es wichtig durch aktives Zuhören und Verständnisfragen die tiefere Bedeutung des Handelns bei unserem Gegenüber reflektieren zu lassen. Gute Fragen wären z.B. „Was hat Dich veranlasst, so zu reagieren?“, „Was war Deine (gute) Absicht dabei?“, „Gibt es etwas, das ich übersehen habe?“, „Was beschäftigt Dich noch zu diesem Thema?“. Ein echtes Interesse an unserem Gegenüber kennzeichnet ein gutes Feedback-Gespräch. Versuche Deine eigene Landkarte, Deine eigene Sicht auf die Dinge auszublenden und nicht zu bewerten, sondern rege Dein Gegenüber zur Selbstreflexion an.

Feedback ist ein Werkzeug, das genutzt werden sollte, um Verhalten zu reflektieren und zu verbessern und nicht um die individuelle Persönlichkeit zu verändern.

Konstruktives Feedback zielt darauf ab, positive Veränderungen zu fördern, während destruktives Feedback oft negativ und wenig hilfreich ist. Der Coach/die Führungskraft fungiert dabei als Spiegel, der den Coachees/Mitarbeitenden hilft, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten. Das gegenseitige Lernen steht hier im Vordergrund und gibt Feedbackempfänger und -geber die Möglichkeit, miteinander zu wachsen.

So ist Feedback immer ein tolles Geschenk, das Du stets annehmen und verschenken kannst. Wenn Du noch tiefer in das Thema Feedback im Coaching-Prozess einsteigen möchtest, sprich uns gerne an!

...

Dein Team von refke&refke