

MARIETA KOOPMANS

FEEDBACK: KRITIK ÄUSSERN – KRITIK ANNEHMEN

Aus dem Niederländischen
von Waltraud Heitzer-Gores



Junfermann Verlag
Paderborn
2016



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 Disziplinargespräch | 104 |
| 8.4 | Das Schlechte-Nachrichten-Gespräch | 105 |
| 8.5 | Mit Widerstand umgehen | 105 |
| 8.6 | Mit Beschwerden umgehen | 106 |
| | Literatur | 109 |