

Wenn wir die drei W des **guten** Feedbacks um ein weiteres W und ein V ergänzen, kommen wir zur **4W+V-Straße** des **wirklich** guten Feedbacks

Das erste W steht dabei – wie schon bei den drei W des guten Feedbacks - für **Wahrnehmung**: Gemeint ist damit, beim Feedback so genau und präzise wie möglich das Verhalten der Person zu beschreiben, denen ein Feedback gegeben wird – egal, ob es sich um Lob oder Kritik handelt.

„Du hast gerade ... gesagt,“ „Mir ist aufgefallen, dass Du ... gemacht hast.“ Die drei Punkte stehen für die Worte oder Handlungen, die gesagt bzw. getan wurden bzw., die man selbst gehört, gesehen und behalten hat.

Präzises Beschreiben ist für eine Herausforderung, da unser Hirn weniger für das Merken und Abspeichern einzelner Daten, als vielmehr für das Feststellen, Bewerten und Generieren von Mustern aus einzelnen Daten 'konstruiert' wurde. Das, was 'immer', 'stets' und 'dauernd' passiert, ist berechenbar und schafft Verhaltenssicherheit. Und genau diese Sicherheit sucht unser Hirn. Nur wenige Menschen besitzen ein fotografisches Gedächtnis. Die meisten von uns, können schon nach wenigen Minuten nicht mehr genau wiedergeben, was sie da gerade gesehen und gehört haben. Aber genau das fordert das wirklich gute Feedback.

Das zweite W steht für die ebenfalls schon aus den 3-Ws bekannte **Wirkungsstufe** des guten Feedbacks. Erläutert wird hier dreierlei:

1. welche Gefühle, Emotionen oder Affekte das Gesagte oder Gesehene bei einem ausgelöst hat. Hier zählt wiederum die sehr präzise Wortwahl: „Ich habe das Gefühl, dass Du mich ärgern wolltest“ beschreibt kein Gefühl, sondern eine Vermutung. Dagegen stellt die Äußerung „Das, was Du gesagt hast, hat mich verletzt/erfreut/überrascht etc.“ eine exakte Gefühlsbeschreibung dar. Der US-amerikanische Anthropologe und Psychologe Paul Ekman identifizierte sieben Basisemotionen, die nach seinen Forschungsergebnissen kulturübergreifend auftreten: Freude, Überraschung, Angst, Wut, Ekel, Trauer und Verachtung.
2. welches erfüllte oder nicht erfüllte Bedürfnis hinter dem Gefühl steht, das eine bestimmte Äußerung oder Handlung beim Feedbackgeber ausgelöst hat. Solche Bedürfnisse können von Person zu Person sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und reichen z.B. vom Bedürfnis nach Ruhe und Sicherheit bis zum Bedürfnis nach Abwechslung und Unterhaltung. Ein negatives Gefühl wie Angst, Wut, Trauer und Verachtung ist demnach das Ergebnis eines nicht erfüllten Bedürfnisses. Ein positives wie Freude und Überraschung dagegen für ein erfülltes. Ein neuropsychologischer Ansatz, der sich Limbic-System nennt, unterscheidet drei Bedürfnistypen: die mehr Balanceorientierten, die mehr Dominanzorientierten und die mehr Stimulanzorientierten. Die ersteren haben großes Bedürfnis nach Ruhe und Sicherheit, die zweiten eines nach mehr Macht und Autonomie und die dritten eines nach mehr Abwechslung und Unterhaltung.

3. Geht es um die strukturellen Aus-Wirkungen, die eine Äußerungen oder Handlung haben kann. Hier werden also z.B. Folgen beschrieben, die eine bestimmte Äußerung/Handlung bzw. deren Ausbleiben z.B. für das eigene Arbeiten hatte. „Da ich die Deine Nachricht nicht erhalten habe, konnte ich ... nicht durchführen“! wäre die Beschreibung solch einer Aus-Wirkung.

Das dritte W ist neu. Es meint die **Warum-Stufe** des Feedbacks. Hier wird gefragt, welche Gründe/Motive, besser: welche Anlässe, Gefühle und Bedürfnisse dafür verantwortlich zeichnen, dass der/die andere das gesagt oder getan hat, was von mir soeben beschrieben wurde. Klar, das reine Feedback beleuchtet solche Hintergründe nicht. Es will nur ein Spiegel sein, den der/die andere aushalten muss. Als solch ein Spiegel stellt es aber eher eine analytische Kunstfigur dar. Ein echtes Gespräch lebt vom Prinzip der Wechselseitigkeit: nicht nur eine Person spricht und die andere hört zu, sondern es gibt einen Austausch zwischen beiden. Ein wirklich gutes Feedback stellt ein echtes Gespräch und keine analytisch-pädagogische Kunstfigur dar. Deshalb sollten hier auch **beide** Seiten etwas über ihre Gefühle und Bedürfnisse äußern können. Nur dann kommt man auf der Wunschebene zusammen.

Beim vierten W sind wir bei der **Wunschebene**, dem dritten W des guten Feedbacks. Hier geht es darum, aus der Darlegung nicht erfüllte Bedürfnisse einen Wunsch zu generieren, der die Erfüllung des Bedürfnisses verspricht und der an den Feedbacknehmer adressiert wird. Der Wunsch sollte so konkret und realistisch wie möglich formuliert sein. „Ich wünsche mir von Dir, dass Du mich mehr wertschätzt“ ist zu allgemein. „Ich wünsche mir von Dir, dass Du mir 100 Mrd. Euro schenkst“, mag zwar konkret sein, ist aber unrealistisch und unsinnig. „Ich wünsche mir von Dir, dass Du mich jeden Morgen grüßt“ stellt dagegen einen sehr konkreten und realistisch umsetzbaren Wunsch dar. Übrigens: Ein Wunsch ist weder ein Befehl („Du musst!“), noch eine Bitte. Er steht zwischen beiden, quasi auf der Mitte der Appellfunktion.

Und wie bei der Gefühls- und Bedürfnisäußerung der Warum-Stufe sollte beim wirklich guten Feedback auch die andere Seite solch einen Wunsch äußern können!

So gelangen wir zum V unserer 4W+V-Feedbackstraße, also zur **Vereinbarung** bzw. zum **Versprechen**, den Wunsch des jeweiligen Gegenübers zu erfüllen. Vereinbarungen werden zumeist schriftlich, Versprechen dagegen in der Regel mündlich abgeben. Aber für beide gilt, sie so konkret wie möglich zu formulieren und zu terminieren.



Wir geben zu, dass diese 4W+V-Straße des wirklich guten Feedbacks nicht aus unserem eigenen Ideenkosmos stammt. Sie nimmt vielmehr 1:1 Ideen der Gewaltfreien Kommunikation von Marshal Bertram Rosenberg auf.

Nicht zuletzt dieser prominente Ritterschlag legt nahe, sie zur Richtschnur des wirklich guten Feedbacks zu machen.