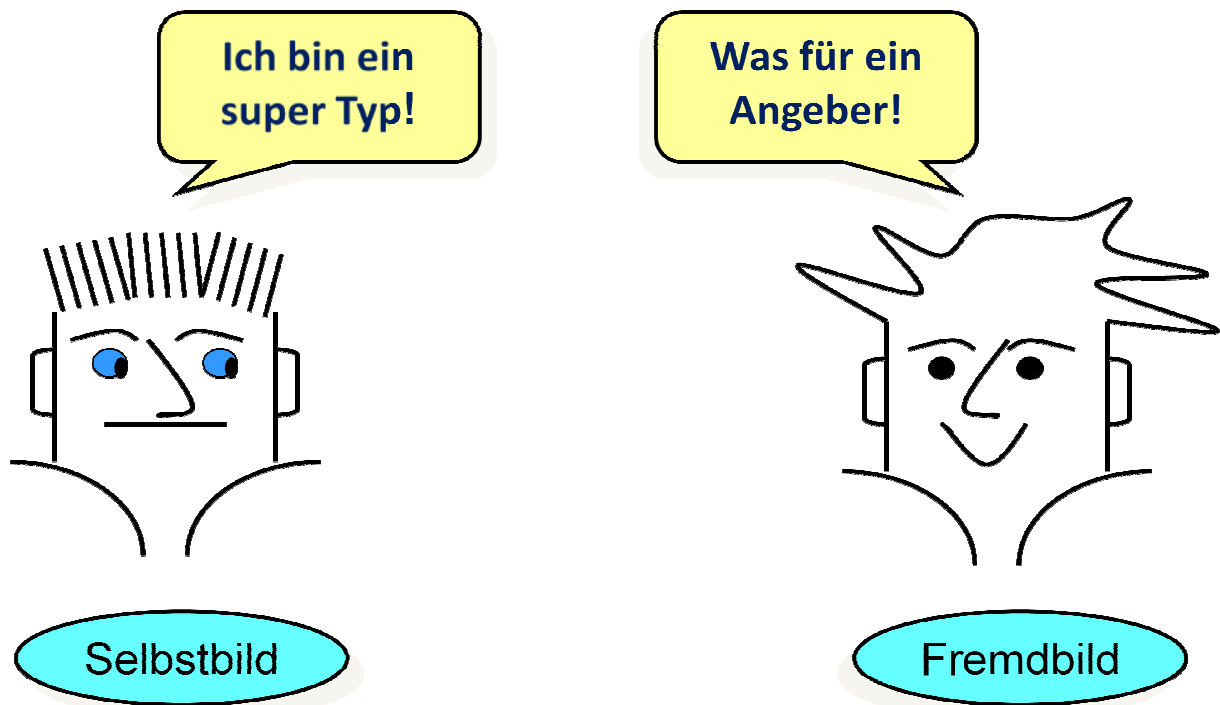


Selbst- und Fremd- Bild



1. Selbstbild – die eigene Wahrnehmung

Jeder Mensch hat eine bestimmte Vorstellung, ein bestimmtes Bild oder Konzept von sich. Dieses Selbstbild ist ein Wunschbild, ein Bild von uns, wie wir gerne sein möchten. Dazu gehört die Einschätzung eigener Stärken und Schwächen, die beabsichtigte Wirkung auf andere, sowie ein Kanon von Werten, die wir repräsentieren und vermitteln möchten. Unser Selbstbild wird jedoch auch davon geprägt, wie wir glauben, dass unsere Umwelt uns wahrnimmt. Unser Selbstbild steuert unser Denken, Fühlen und Verhalten.

2. Fremdbild – die Wahrnehmung der Anderen

Andere Menschen aus unserem persönlichen oder beruflichen Umfeld haben ebenfalls ein bestimmtes Bild von uns – das Fremdbild. Sie sehen uns mit ihren Augen, hören uns mit ihren Ohren, vergleichen uns mit ihren Vorstellungen davon, wie man sich zu verhalten und zu sein hat. Dieses Bild, das andere von uns haben, stimmt häufig nicht mit dem Bild überein, das wir selbst von uns haben. Unser Verhalten in einer bestimmten Situation wird von uns selbst und von anderen Personen unterschiedlich wahrgenommen.

3. Abweichung von Selbstbild und Fremdbild

Selbst- und Fremdbild stimmen fast nie überein. Wir sollten uns dessen bewusst sein und erkennen, dass hierin vor allem die Ursache vieler Missverständnisse, Konflikte, Enttäuschungen und Kommunikationsprobleme liegt. Da Selbstbild und Fremdbild fast nie deckungsgleich sind, ist es sinnvoll, das Bild von sich selbst immer wieder anhand des Fremdbildes zu überprüfen.

4. Feedback als Korrekturfunktion

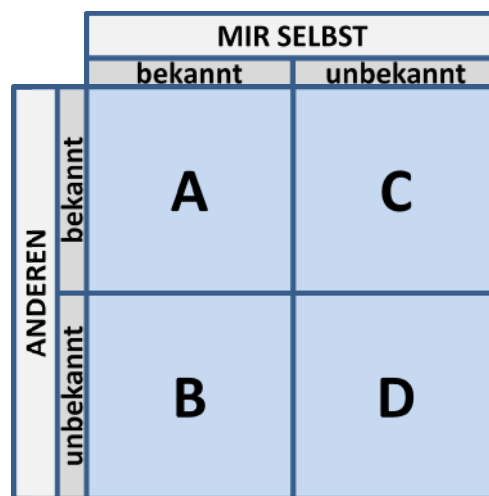
Unser Selbstbild ist oftmals ein – idealisiertes - Wunschbild, dem wir gerne entsprechen wollen. Wenn wir zu sehr an unser Selbstbild glauben, haben wir keine Chance mehr, uns kritisch zu reflektieren. Wir brauchen deshalb die Rückmeldung anderer Menschen, um ein realistisches Selbstbild von uns selbst zu entwickeln. Je mehr Selbstbild und Fremdbilder übereinstimmen, umso mehr sind wir uns unserer Persönlichkeit bewusst, und umso weniger blockieren wir uns mit einem unrealistischen Wunschbild von uns selbst.

Deshalb erfüllt das Feedback - als direkter Vergleich von Selbst- und Fremdbild - eine wichtige Funktion für die Entwicklung jeder Persönlichkeit. Wir lernen durch Rückmeldungen sowohl unsere Stärken, als auch unsere Schwächen zu akzeptieren und mit diesen angemessen umzugehen. So ist es beispielsweise für unsere Kommunikation sehr wichtig, unsere verbalen und nonverbalen Stärken und Schwächen zu kennen. Erst dann So können wir unsere kommunikativen Stärken vermehrt einsetzen und an unseren Schwächen arbeiten.

Die möglichst weitgehende Übereinstimmung von Selbstbild und Fremdbild ist eine wesentliche Voraussetzung für die psychische Gesundheit und für einen angemessenen Umgang mit anderen Menschen. Feedback ist eine Chance, unsere Persönlichkeit zu entwickeln Entwicklungsschritte und neue Handlungsspielräume zu gewinnen.

Das Johari - Fenster

Die beiden US-Amerikaner **Joe Luft** und **Harry Ingham** haben bereits 1955 ein einfaches graphisches Modell entwickelt, das den Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung sehr leicht nachvollziehbar darstellt. Dieses Persönlichkeitsmodell wird nach seinen Begründern als „JOHARI- Fenster“ bezeichnet. Ingham und Luft gingen davon aus, dass sich die persönliche bzw. die gesellschaftliche Einschätzung eines Menschen aus vier Feldern definiert. Die symmetrische und rechteckige Anordnung dieser Bereiche (siehe Abbildung) erinnerte an ein Fensterkreuz und bewirkte, dass sich dafür in der Psychologie der Begriff **Johari-Fenster** etablieren konnte.



A Bereich der "öffentlichen Person"

Das ist der Teil unserer Persönlichkeit und unseres Verhaltens, der uns und anderen bekannt ist. Hier sind wir quasi eine „öffentliche Person“. Weil in diesem Bereich nichts mehr zu verbergen ist, können wir uns in diesem Bereich frei bewegen. Selbst- und Fremdeinschätzung stimmen hier überein. Dieser öffentliche Bereich wird auch als „**ARENA**“ bezeichnet.

B Bereich des "blinden Flecks"

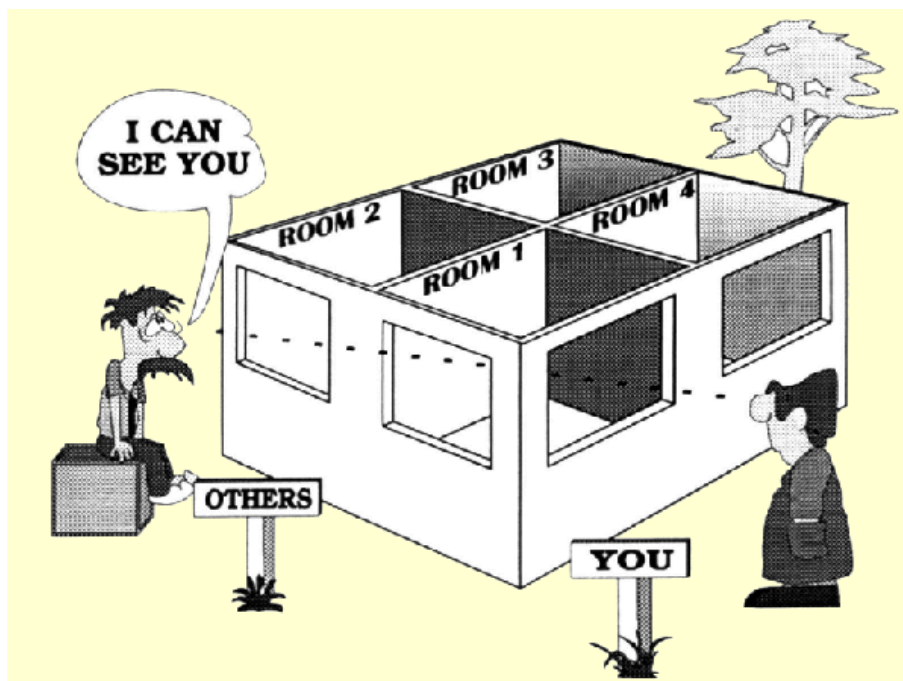
Es handelt sich hier um Verhaltensaspekte, die für andere Menschen deutlich sichtbar und wahrnehmbar, die uns selber aber nicht bewusst sind. Dazu gehören z.B. unsere unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, nicht erkannte Vorurteile, Zu- und Abneigungen. Dieser Bereich drückt sich meist nonverbal, etwa durch Gesten, Kleidung, Klang der Stimme, Tonfall etc. aus. Dieser Bereich ist der „blinde Fleck“ der Selbstwahrnehmung, er ist sehr hinderlich für eine effiziente Kommunikation. Ein regelmäßiges Feedback kann helfen, den "**Blinden Fleck**" zu verkleinern.

C Bereich der "verdeckten Person"

Dieser Bereich unserer Persönlichkeit ist uns bekannt, wir verbergen ihn aber gegenüber anderen Personen. Dazu gehören z.B. unsere heimlichen Wünsche, unsere empfindlichen Stellen oder Eigenschaften und Verhaltensweisen, von denen wir befürchten, dass sie von anderen abgelehnt werden. Hierzu gehören auch unsere bisher sorgsam gehüteten Meinungen und Ansichten über andere. Durch das „Verbergen“ dieser Teile unserer Persönlichkeit wollen wir uns vor allem vor fremden Personen schützen. Je vertrauter uns ein anderer Mensch ist, desto kleiner ist dieser Bereich. Der Bereich der „verdeckten Person“ wird auch als „**FASSADE**“ bezeichnet. Auch umgangssprachlich spricht man von „Fassaden-Techniken“ der Kommunikation.

D Bereich des "Unbewussten"

Das ist der Bereich unserer Persönlichkeit, der weder mir noch anderen bekannt ist, es handelt sich um den Bereich des Unbewussten, der mittels Feedback nicht erschlossen werden kann. Dieser Bereich menschlichen Verhaltens beschäftigt vor allem die Tiefenpsychologie.



Johari – Fenster und Kommunikation

In der Praxis ist das Johari-Fenster jedoch nicht so statisch wie im Modell aufgeteilt. In Abhängigkeit von der jeweiligen Situation findet ein ständiges hin- und herschieben und eine damit verbundene Größenveränderung der Felder des Fensters statt (nur das „Unbewusste“, der sogenannte „Schwarze Fleck“ bleibt konstant).

Die unterschiedlichen Konstellationen haben eine unmittelbare Auswirkung auf jede Gesprächssituation:

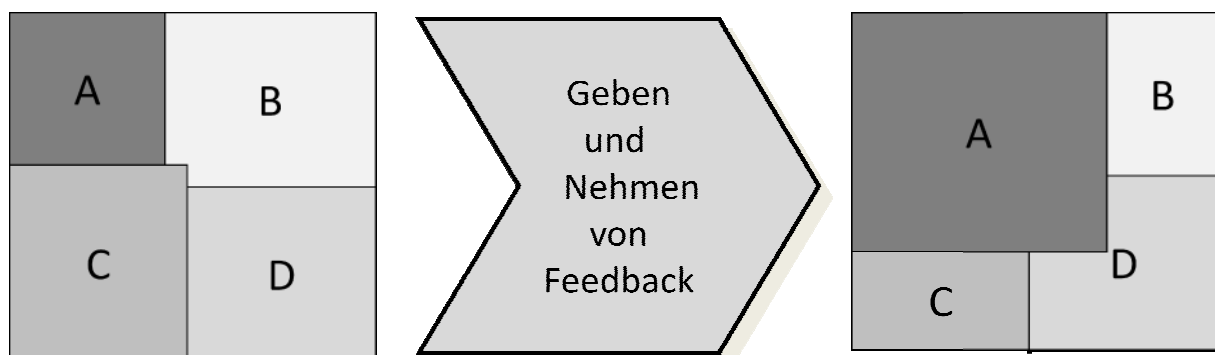
- ▶ Viel **ARENA** führt zu einem vertrauensvollen Gespräch
- ▶ Zu viel **FASSADE** führt zu Versteckspiel und Intrigen
- ▶ Zu viel **BLINDER FLECK** führt zu vermeintlichen Angriffen und offener Aggression

Wenn alle Gesprächspartner von Anfang an eine große Arena im Gespräch ermöglichen, treten kaum Kommunikationsstörungen auf. Dann ist ein echter Kontakt zu jedem anderen möglich und es kann offen kommuniziert werden. Ziel sollte es daher sein, dieses Feld möglichst zu vergrößern. Dies kann durch eine möglichst große Offenheit (ich teile mehr von mir mit) und/oder Feedback (ich erfahre mehr über meinen „Blinden Fleck“) erreicht werden.

Durch Offenheit gegenüber dem Gesprächspartner lässt sich die Fassade abbauen und damit ein unnötiger Energieaufwand, der für ihre Aufrechterhaltung notwendig ist, einsparen. Völlig Offenheit ist allerdings naiv. Die Offenheit sollte stets der Situation und den Umständen angepasst sein, d.h. alles was ich sage, soll wahr sein, aber nicht alles, was ich denke, muss ich sagen (selektive Offenheit).

Die Chance des Feedbacks

Das JOHARI- Fenster macht uns die Bedeutung des Feedbacks – der Rückmeldung in der Kommunikation - noch einmal sehr deutlich. Durch Feedback erhalte ich die Möglichkeit mir meiner Persönlichkeit bewusster zu werden. Vor allem der „Blinde Fleck“ soll kleiner werden, damit die Selbsteinschätzung mehr mit der Einschätzung durch andere übereinstimmt. Ziel ist es also, mit Hilfe des Feedback-Prozesses den Quadranten A zu vergrößern und die Quadranten B und C kleiner zu machen.



Feedback

die Rückmeldung in der Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“

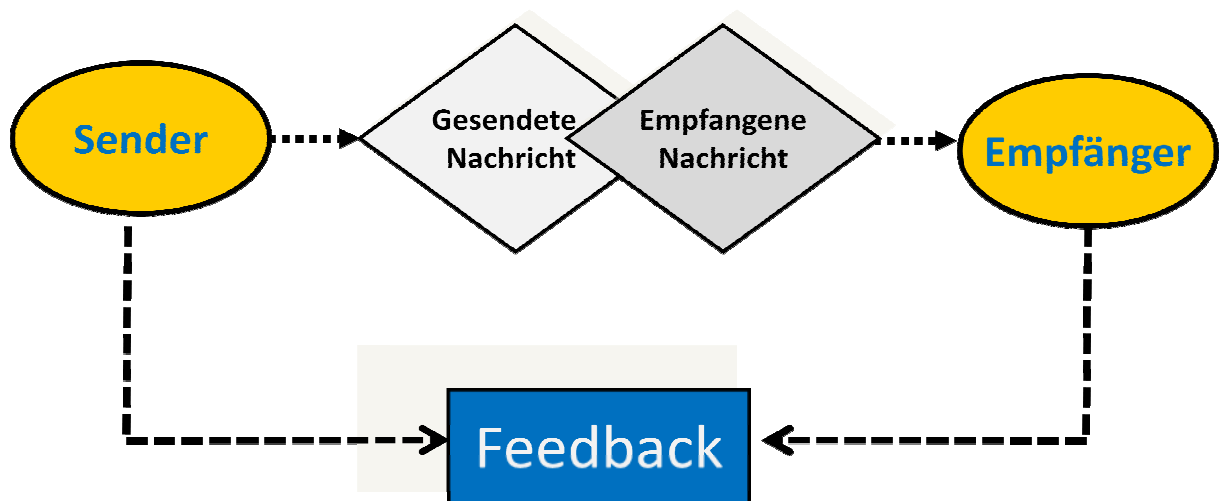
Diese berühmte Aussage von Paul Watzlawick verweist uns darauf, dass jeder Kommunikationsprozess zwei Seiten hat. Ein Sender sagt etwas, will etwas mitteilen, und ein Empfänger hört dies und reagiert darauf verbal (sprachlich) oder nonverbal (körpersprachlich). Damit ist kein Kommunikationsprozess ohne Rückmeldung (Feedback)denkbar.

In jedem Gespräch gebe ich meinem Gesprächspartner eine Rückmeldung darüber,

- ❶ was ich von ihm höre, wie ich ihn verstehe, wie ich ihn erlebe,
- ❷ welche Gefühle, welche Wirkungen dies in mir auflöst und
- ❸ welche Konsequenzen dies auf mein Handeln ihm gegenüber hat.

Die **Rückmeldung** kann auf verschiedene Weise gegeben werden:

- ▶ durch Worte
- ▶ durch Verhalten - z.B. Verlassen des Raumes
- ▶ durch Mimik - Naserümpfen
- ▶ durch Gestik - Kopfschütteln



▶ **Positives Feedback** („Mir gefällt an Dir ...“) zeigt uns, wo wir übereinstimmen.

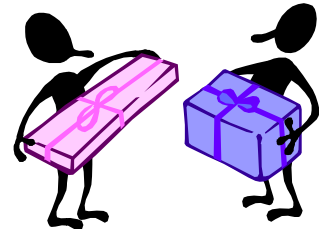
▶ **Negatives Feedback** (Mich stört an Dir ...“) deckt Störungen, Missverständnisse und unterschiedliche Sichtweisen auf. Das ist die Grundlage für eine gemeinsame Bearbeitung von Problemen.

Feedback ist ein Geschenk

Die **Rückmeldung (Feedback)** hat viele Vorteile:

- ▶ Feedback macht die Kommunikation offener und ehrlicher.
- ▶ Feedback vermindert die Gefahr von Missverständnissen.
- ▶ Feedback zeigt, ob man verstanden wurde.

**Das Feedback ist ein Geschenk,
weil es mir dabei hilft, mich
persönlich weiter zu entwickeln!**

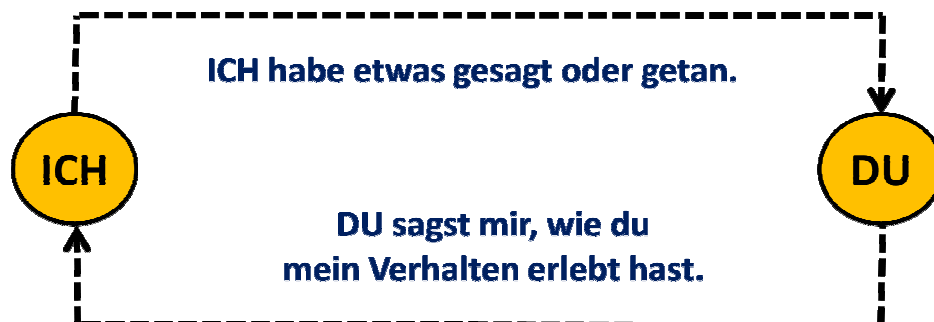


Achtung: Rückmeldungen sind immer subjektiv!

Auf Rückmeldungen sollte man aber keinesfalls überstürzt reagieren, denn mit Feedback wird keine objektive „Wahrheit“ ausgesprochen, sondern eine subjektive Wahrnehmung und Meinung meines Gesprächspartners. Er möchte mit seiner Rückmeldung etwas bei mir erreichen, was ich vielleicht gar nicht mit meinen Zielen und meiner Persönlichkeit vereinbaren kann.

Die Rückmeldung meines Gesprächspartners ist beeinflusst durch

- ▶ seine subjektive Wahrnehmung (Interpretation) unseres Gesprächs,
- ▶ seine Bedürfnisse, Interessen und Gefühle während des Gesprächs.



Rückmeldungen sagen einem Menschen nicht die „Wahrheit“ über sich.
Sie sagen ihm nur, wie andere ihn wahrnehmen und erleben.

Spielregeln für erfolgreiches FEEDBACK

Eine Grundregel sollte für Feedback selbstverständlich sein: Beschreiben – nicht bewerten!
Es geht darum mitzuteilen:

► **welches Verhalten ich konkret sehe, erlebe, erfahre, beobachte.**

Beispiele:

Richtig: „In der letzten Sitzung haben Sie mich mehrere Male unterbrochen, ohne auf meinen Beitrag Bezug zu nehmen oder Ihre Unterbrechung zu begründen.“

Falsch: „Sie sind ein unmöglicher Mensch! Immer unterbrechen Sie mich!“

► **welche Gefühle, Empfindungen, Fragen dies bei mir auslöst.**

Beispiele:

Richtig: „Ich ärgere mich über Sie und bin unsicher, ob mein Beitrag und meine Person für Sie überhaupt eine Bedeutung haben.“

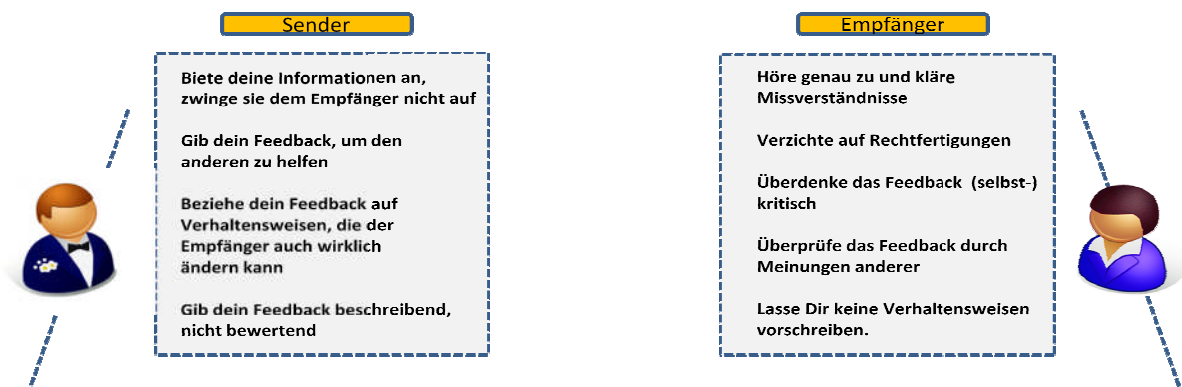
Falsch: „Die anderen hier sehen das bestimmt ähnlich und finden das überhaupt nicht gut.“

► **wie sich dies auf mein Verhalten und die Zusammenarbeit auswirkt.**

Beispiele:

Richtig: „Ich muss immer wieder neu ansetzen, um meine Ideen einzubringen. Deshalb hänge ich oft hinterher. Außerdem vergeht mir so langsam die Lust, mich hier überhaupt an der Diskussion mit Ihnen zu beteiligen.“

Falsch: „Sie können sich wohl denken, was in mir vorgeht!“



4 Regeln für Feedback

Wenn In Gruppen mit Feedback gearbeitet wird, tut man gut daran, einige Spielregeln zu formulieren, auf deren Einhaltung sich alle verpflichten. Es macht Sinn, diese als Hinweis gut sichtbar für alle im Raum zu platzieren:

1 Es geht um subjektive Wahrnehmungen, nicht objektive Wahrheiten.

Rückmeldungen über persönliches Verhalten sind ein Angebot, mehr darüber zu erfahren, wie andere einen wahrnehmen. Sie sind keine objektiven Wahrheiten. Und sie betreffen nicht den Kern der Persönlichkeit, sondern das, was von außen wahrgenommen oder in diese Wahrnehmungen zusätzlich hineininterpretiert wird.

2 Beschreiben nicht bewerten

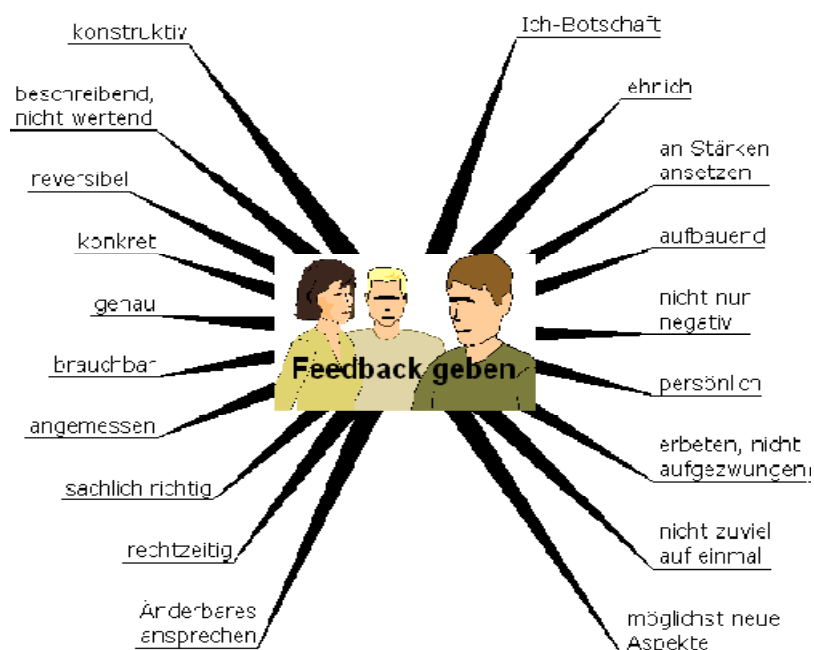
Wer Rückmeldung gibt, beschreibt seine Wahrnehmungen und Beobachtungen – also das, was ihm am anderen aufgefallen ist – und die Gefühle und Überlegungen, die dadurch in ihm ausgelöst wurden. Er fällt keine Werturteile, er macht keine Vorwürfe, er moralisiert nicht.

3 Möglichst konkret, beobachtbar und nachvollziehbar.

Rückmeldungen sollten aus konkreten und zeitlich nachvollziehbaren Beispielen bestehen. Mit Verallgemeinerungen, Allgemeinplätzen und abstrakten Betrachtungen kann der „Empfänger“ nichts anfangen.

4 Wer Feedback gibt, spricht nur für sich selbst.

Der Feedback-Geber spricht den Empfänger direkt und persönlich an, nicht in Form von „man“ oder „wir“ – und bezieht sich dabei ausschließlich auf seine eigenen Erfahrungen und Empfindungen.



Die 10 wichtigsten Regeln für den Feedback-Empfänger

Folgende Regeln können helfen, dass das Feedback angenommen und verstanden werden kann, wie es gemeint ist.

- 1 Gib eindeutig zu verstehen, ob und wann du Feedback wünschst.
- 2 Vermeide jede innere und äußerliche Verteidigungshaltung.
- 3 Begegne dem Feedback-Geber auch körpersprachlich respektvoll und wende dich ihm zu.
- 4 Höre genau und konzentriert so lange zu, bis der Feedback-Geber seine Mitteilungen beendet hat.
- 5 Unterbrich den Feedback-Geber nicht und verzichte auf spontane Rechtfertigungen und Erklärungen.
- 6 Bei Unklarheiten darfst du dich beim Feedback-Geber vergewissern, ob du ihn auch richtig verstanden hast. Verwende dabei Ich-Botschaften und gib mit deinen eigenen Worten wieder, wie du das Mitgeteilte verstanden hast.
- 7 Frag nach, wenn du etwas nicht verstanden hast, oder bitte gegebenenfalls um eine Konkretisierung der Mitteilung. Vermeide dabei allerdings ein Ausfragen des Feedback-Gebers.
- 8 Teile dem Feedback-Geber mit, ob das, was du zu hören bekommen hast, für dich hilfreich gewesen ist, ob du das Mitgeteilte also für konstruktiv und aufbauend hältst.
- 9 Melde dem Feedback-Geber zurück, ob das Mitgeteilte nicht zu viel auf einmal gewesen ist, ob es auf Neues hingewiesen hat oder nicht und ob das Feedback somit für dich grundsätzlich brauchbar ist.
- 10 Überlege nach dem Feedback in Ruhe, ob und was du aus den Mitteilungen machen willst. Überprüfe das, was du im Rahmen des Feedbacks erfahren hast in Ruhe und mit der Bereitschaft zu angemessener Selbstkritik, und entscheide dann, ob du Anregungen aus dem Feedback umsetzen willst.

Die 10 wichtigsten Regeln für den Feedback-Gebenden

Grundsätzlich sollte Feedback nur gegeben werden, wenn es hilfreich sein kann. Um dies zu erreichen, müssen einige Grundsätze beachtet werden:

- 1 Gib nur dann Feedback, wenn es auch gewünscht wird.
- 2 Verwende Ich-Botschaften, um auszudrücken, was *du* gefühlt und wahrgenommen hast.
- 3 Sei bei deinen Äußerungen ehrlich und im positiven Sinne persönlich.
- 4 Begegne dem Feedback-Nehmer taktvoll und mit Respekt.
- 5 Gib dein Feedback zeitnah.
- 6 Geh bei deinem Feedback davon aus, dass auch du dich irren kannst, und formuliere deine Aussagen entsprechend reversibel.
- 7 Bleib stets konstruktiv, setz bei den Stärken an und strebe danach, mit deinen Mitteilungen aufbauend zu wirken.
- 8 Beschreib deine subjektiven Gefühle, Vermutungen und Wahrnehmungen, ohne zu werten.
- 9 Sei bei deinen Beschreibungen genau und konkret und achte darauf, dass das, was du mitteilst, sachlich richtig und angemessen ist.
- 10 Sprich nicht zu viel auf einmal an, achte auf Neues und weise auf das hin, was wirklich änderbar und damit für den Feedback-Nehmer brauchbar ist.

Einhaltung von
Feedback – Regeln
durch den
Feedback - Geber

Empfangs- und
Veränderungs-
bereitschaft beim
Feedback - Nehmer

Wirksamkeit von Feedback

Persönliches Feedback - Diagramm

Versuchen Sie bitte, in das untenstehende Diagramm Ihre Schätzungen hinsichtlich Ihres persönlichen Feedback-Verhaltens einzutragen.

	Geben von positivem Feedback	Akzeptieren von positivem Feedback	Verlangen von positivem Feedback	Verweigern von positivem Feedback
Immer sehr häufig häufig manchmal selten nie				
	Geben	Akzeptieren	Verlangen	Verweigern
Nie selten manchmal häufig sehr häufig immer				
	Geben von negativem Feedback	Akzeptieren von negativem Feedback	Verlangen von negativem Feedback	Verweigern von negativem Feedback

Copyright © 2010 Peter Beutler. Alle Rechte vorbehalten.
Kein Teil dieses Newsletters darf ohne schriftliche Erlaubnis wieder verwendet werden.
www.peterbeutler.de