Zeitschrift: Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 61 (2001-2002)

Heft: 8 [i.e. 9]: Feedback

Artikel: Feedback und Feedback-Kultur

Autor: Sgier, Silvio

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357448

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

«Wer nicht bereit ist, Feedback zu geben, verweigert seinen Mitmenschen gegenüber die Liebe und Wertschätzung.»

W. Pecht

Feedback und Feedback-Kultur

Wie unterschiedlich die Kultur im Umgang mit Feedback in Arbeitsgruppen und Teams ist, erfahren Sie, wenn Sie sich in Ihrem Berufsalltag in unterschiedlichen Arbeitsgruppen bewegen.

In meiner Tätigkeit als Berater und Supervisor erfahre ich auch, wie wichtig eine Feedback-Kultur für den Reifeprozess von Gruppen und Teams ist.

Der folgende Bericht erschöpft das Thema Feedback nicht. Er zeigt aber Zusammenhänge zwischen Feedback, Arbeiten und Lernen auf, und er gibt Impulse zum persönlichen Umgang mit Feedback und zur aktiven Gestaltung einer konstruktiven Feedbackkultur im eigenen Umfeld.

Feedback, das [engl., eigtl. Rückfütterung; Syn.: Reafferenz, Rückkoppelung, Rückmeldung]: aus Nachrichtentechnik und Kybernetik stammender Begriff, der svw. «Rückmeldung zum Zwecke des weiteren Verlaufs» bedeutet. Die Bezeichnung Feedback wird heute für jegliche Form von Rückmeldungssystemen benutzt, die von einem Organismus oder einem technischen System registrierbare Umwelt- oder Systemveränderungen anzeigen und diese an die registrierende Instanz mit dem Ziel nachfolgender Verhaltens- und Systemsteuerung zurückzumelden.

Lob und Tadel sind einfache Formen von sog. positivem bzw. negativem F., die in der Schule häufig auftreten. F. spielt bei Lehrer-Schüler-Interaktionen eine wichtige Rolle für die Bereitstellung von Lehr- und Lernhilfen sowie für die bewusste Korrektur («soziales Lernen») von Lehrer- und Schülerverhalten mit Hilfe verhaltenstherapeutischer Methoden (Verstärkung). Als nachteilige Folgen negativen F.s gegenüber Schülern gelten Schwächung des Selbstbewusstseins, Abdrängung in soziale Randgruppen und Störung der emotionalen Beziehung zwischen Lehrern und Schülern.

Meyers kleines Lexikon,
Pädagogik, 1988

Feedback – Spielregeln für eine bessere Kommunikation

Kommunikation im System Schule kann zum bewussten Gegenstand des Lernens gemacht werden, ein Lernen und Arbeiten, das sich durch verschiedene Ebenen hindurchzieht: die Ebene der individuellen, beruflichen Entwicklung, der Beziehungen und der Art, wie miteinander, das heisst mit Gesprächspartnern, in Arbeitsgruppen und Teams umgegangen wird sowie die Ebene der Weiterentwicklung des Systems Schule.

Eine konstruktive Kommunikationskultur ist Voraussetzung für diese Verzahnung von Lernen und Arbeiten. Feedback hat im Funktionskreislauf der Kommunikation eine klärende und nährende Aufgabe. Feedback erweitert die Selbstwahrnehmung, vermittelt Anerkennung und Kritik, klärt Beziehungen und verbessert die Kommunikation.

Der Begriff Feedback taucht heute überall auf. Ursprünglich stammt der Begriff Feedback oder Rückkoppelung aus der Kybernetik[1] und beschreibt die Theorie der Steuerungs- und Regelprozesse in informationsverarbeitenden – belebten und unbelebten – Systemen.

Ohne Feedback steht man im Aus

Vielleicht erinnern Sie sich noch an Ihre ersten Fahrstunden. Um in der Spur zu bleiben und entgegenkommende Fahrzeuge gefahrlos zu kreuzen, galt die ganze Konzentration dem Mittelstreifen und dem rechten Wegrand. Allmählich haben wir dann gelernt, das Fahrzeug sicherer zu steuern, in dem wir Abweichungen schneller und nicht allein über die Mittellinie und den rechten Wegrand erkannten. Die Fahrt im dichten Nebel stellte uns dann aber wieder vor eine ganz neue Situation. Die gewohnten Rückmeldungen erreichten uns nicht mehr. Das Beispiel beschreibt das kybernetische Modell des Regelkreises. Durch eine bestimmte Handlung soll ein bestimmtes Ziel erreicht werden. Die Zielerreichung wird laufend an die handelnde Person zurückgemeldet. Führt die Handlung nicht zum Ziel, liegt eine Abweichung vor. Die Information über die Abweichung führt zu einer entsprechenden Korrektur.

Das Modell verdeutlicht, wie wichtig Informationen über die Ergebnisse unseres Handelns für uns sind. Viele Prozesse in der Natur, in unserem Körper und in der Technik werden von Regelkreisen so gesteuert, dass sie richtig funktionieren.

Die Benzinanzeige im Auto gibt uns laufend Auskunft, wie viel Benzin noch im Tank vorhanden ist. Auch in Organismen existieren zahlreiche Regelkreise. Diese funktionieren meist ohne Eingreifen des Bewusstsein, regulieren in feinster Weise die Nahrungsaufnahme und Ausscheidung, Schlaf und Wachsein, Ruhe und Bewegung, Durchlässigkeit und Abgrenzung und stimmen diese mit der Umgebung ab.

[1] Kybernetik: Forschungsrichtung, die vergleichende Betrachtungen über Gesetzmässigkeiten im Ablauf von Steuerungs- und Regelungsvorgängen in Technik, Biologie und Soziologie anstellt.

Feedback-Konzept

Auf zwischenmenschliche Verhältnisse lässt sich dieses Verständnis von Feedback nur ansatzweise übertragen. Ist- und Soll-Werte sind hier nicht objektivierbar. Sie variieren individuell und situativ. Sie sind abhängig davon, welche Personen einander in welchen momentanen Kontexten begegnen, welche Eindrücke sie voneinander gewinnen, welche Wünsche sie haben und welchen Teil dieser vielfältigen Informationen sie sich gegenseitig mitteilen. Rückmeldungen erfolgen nicht linear, sondern stets simultan auf verschiedenen Ebenen. Welche Wirkung das Feedback bei seinem Empfänger hervorruft, ist ungewiss.

Die Übertragung des Begriffes aus dem technischen Bereich auf die Vorstellung von Verständigungsprozessen ist nicht unproblematisch. Technische Modelle haben ihre Faszination. Sie versprechen Klarheit, Regelhaftigkeit, Steuerbarkeit und Machbarkeit.

Für den zwischenmenschlichen Bereich ist es sinnvoller Feedback als Metapher zu verstehen. Der Begriff Feedback ist als eine Möglichkeit des sozialen Lernens in die Fachsprache der Gruppendynamik eingeführt worden, um Gruppenprozesse zu beobachten und um Gruppenteilnehmende dazu zu verhelfen, sich mit den Augen anderer sehen zu lernen.

Das sozialwissenschaftliche Feedback-Konzept hat damit begonnen, dass einige Forscher und Gruppenleiter sich über das unterhalten haben, was sie an anderen Personen wahrgenommen haben. Das Zentrale des Konzeptes ist die Konfrontation mit dem eigenen Verhalten. Die Gesprächspartner bekennen sich zu ihrer kontrollierten Subjektivität und erheben diese zur Methode. Das gemeinsame Gespräch schafft neue Wirklichkeiten, die selbst wieder Gegenstand der weiteren Reflexion werden können und Einfluss auf den weiteren Prozess bei Individuum und Gruppe nehmen.

Es kommt nicht darauf an, wie es gemeint ist, sondern wie es wirkt.

Feedback in sozialen Systemen

Feedbackprozesse in der Kommunikation sind ein Thema, das sehr nah an das Innerste einer jeden Person geht, ebenso nah an das Innerste eines Kollegiums, einer Arbeitsgruppe oder Teams. Und das, was uns nahe geht, geht uns zuweilen auch zu weit.

Bemerkenswert ist, wie häufig wir uns tagsüber im Spiegel betrachten. Nur selten jedoch bekomme ich mein Verhalten «gespiegelt», das heisst ein Feedback, wie mein Verhalten wirkt.

Feedback informiert mich, wie andere mich wahrnehmen, verstehen und erleben. Es erweitert die Selbstwahrnehmung, gibt Anregung und Kritik, klärt Beziehungen, verbessert die Kommunikation und Kooperation.

Feedbackkultur

Bewusst eingesetztes Feedback und Feedbacksysteme unterstützen den Aufbau einer Kultur der Zusammenarbeit.

«Das Überleben der Menschheit hängt nicht davon ab, was wir wissen, sondern wie wir miteinander umgehen.» *H. Sona*

Eine konstruktive Feedbackkultur ist die Basis für die persönliche und berufliche Entwicklung wie auch für die Entwicklung der Schule als Organisation. Die Feedbackkultur ist der Motor für nötige Anpassungen und Veränderungen und für innovatives Handeln. Die aus dem Feedback gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Motivation. Ohne Feedback ist der Lerneffekt gering, Fehler werden nicht als Verbesserungschance wahrgenommen.

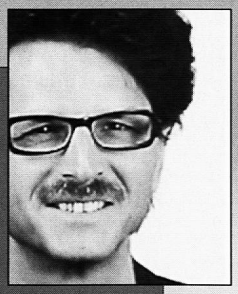
Feedback in der Schule

Viele Lehrerinnen und Lehrer leiden unter mangelndem qualifiziertem Feedback von Erwachsenen. Schulinspektorinnen und -inspektoren kommen in relativ grossen Intervallen. Ihr Feedback wird im Spannungsfeld Aufsicht-Beratung wahrgenommen und von diesem beeinflusst.

Die Schulbehörden halten sich in der Regel mit berufsspezifischer Kritik zurück und die Eltern orientieren sich bei ihrem Feedback vorwiegend an der Situation des eigenen Kindes in der Schule.

Professionalität

Das kontinuierliche, aufbauende Feedback ist ein Bedürfnis und als eine bedeutsame Komponente pädagogischer Professionalität systematisch weiter zu entwickeln. Die Forderungen an die Schule von morgen wird Gewohnheiten verändern. Wer soll, muss oder darf wem ein Feedback geben? Die neue Art der Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen erfordert die gegenseitige Anteilnahme und die gemeinsame Beurteilung der Arbeitsqualität. In einem Klima des Vertrauens und der Transparenz eröffnen sich beträchtliche Chancen, verschwiegene und verdrängte Probleme anzusprechen und zu lösen. Das individuelle Engagement und die individuellen Kompetenzen werden gewürdigt und können im Team nutzbar gemacht werden.



Silvio Sgier

Ausbilder, Berater und Supervisor BSO
Supervision, Coaching, Schul- und Teamentwicklung

Alexanderstrasse 38, 7000 Chur
Telefon 081 250 55 76
E-Mail ssgier@spin.ch

- Supervision und Coaching für Einzelpersonen, Gruppen und Teams
- Projekt- und Prozessberatung im Bereich Team- und Schulentwicklung
- Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung
- Ausbilder: «ICT-Persönlichkeitsbildung», Kursleiterausbildung an der ZS LLFB Zentralstelle der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung Bern
- Projektleiter: «Schulklima», ein Schulentwicklungsprojekt im Auftrag der Bildungsplanung Zentralschweiz (BPZ)

Echtes Feedback ist vielmehr ein Dialog als bloss eine Rückmeldung

Die Auseinandersetzung mit Feedback macht mich sensibler für den Umgang mit mir selbst und mit anderen, schärft meine Wahrnehmungsfähigkeit, macht mich sensibel für die Sprache, für die Ausdrucksformen, die der Körper bietet. Die Beschäftigung mit Feedback ist ein Stück weit Persönlichkeitsentwicklung.

Feedback ist ein sinnvolles und wirksames Instrument, über die Differenz von Selbst- und Fremdwahrnehmung nachzudenken und zu lernen. Mit diesem Instrument gelingt es, Beziehungen zu bearbeiten und Kommunikationsmuster bewusst zu machen.

Wir machen uns Bilder

Selbstbild

Oft wissen wir nicht, wie wir auf andere wirken, von ihnen wahrgenommen werden. Die Menschen in unserem Umfeld wissen oft nicht, wie sie bestimmte Verhaltensweisen von uns deuten sollen. Wir haben alle ein Bild von uns selbst. Dieses Selbstbild ist aber kein wirklichkeitsgetreues Abbild unserer Persönlichkeit. Es hat sich in uns herausgebildet aus dem vermuteten Bild, das sich andere von uns machen und in der Vergangenheit gemacht haben (Eltern, Geschwister, Freunde) und dem Bild, wie wir gerne sein, bzw. wie wir nach aussen hin gerne erscheinen möchten.

Fremdbild

Wir alle haben auch ein Bild vom anderen. Schon bei einer flüchtigen Begegnung machen wir uns ein Bild von der betreffenden Person. Das Bild, das so in uns entsteht, ist kein reales Abbild der betreffenden Person, sondern immer zugleich auch unbewusste Projektion eigener Wünsche, Ängste, Bedürfnisse.

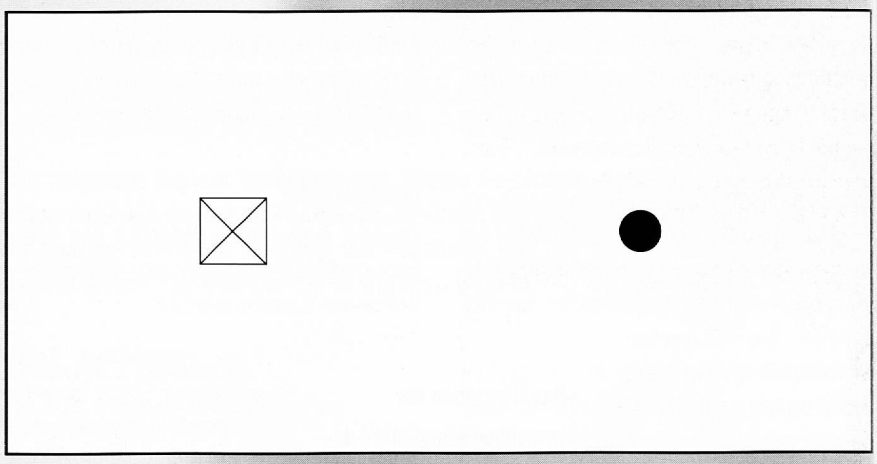
Das Fehlen von Rückmeldungen

Ein Defizit an Rückmeldungen fördert die Entstehung eines «blinden Flecks». Als blinder Fleck wird in der Physiologie der Punkt auf der Netzhaut bezeichnet, an dem die gebündelten Nervenzellen der Rezeptoren (Stäbchen und Zäpfchen) als Sehnerv das Auge verlassen. Einfallendes Licht kann, wenn es auf diese Stelle fällt, nicht wahrgenommen werden, obwohl der Gegenstand, von dem das Licht abgestrahlt wird, objektiv vorhanden ist. Subjektiv existiert er für das Individuum nicht. Die Sozialpsychologie benutzt diesen Begriff analog für bestimmte Wahrnehmungsphänomene. Wissen wir um diese Phänomene oder werden wir von anderen auf unsere partielle Blindheit aufmerksam gemacht, können wir bewusster damit umgehen. Wir können vielleicht sogar den Wunsch äussern, dass man uns auf unser «blindes» Verhalten aufmerksam macht.

Test

Halten Sie sich das linke Auge mit der linken Hand zu. Betrachten Sie mit Ihrem rechten Auge das Kreuz auf dieser Seite, die Sie mit gestreckten Arm vor sich halten. Führen Sie nun die Heftseite langsam auf Ihr rechtes Auge zu und fixieren Sie weiterhin das Kreuz. Bei einem Abstand von 30 bis 40 cm «verschwindet» der schwarze Punkt, obwohl er real noch vorhanden ist.

Selbst- und Fremdwahrnehmung stimmen nicht immer überein. Daraus ergeben sich Schwierigkeiten in der Kommunikation. Das Johari-Fenster veranschaulicht, welche bewussten, verborgenen und unbewussten Teile der Persönlichkeit auf die Kommunikation Einfluss nehmen können.

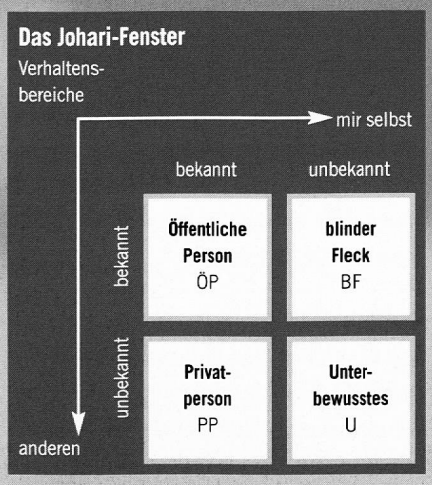


Das Johari-Fenster

Das Johari-Fenster, benannt nach den beiden Sozialwissenschaftlern Joe Luft und Harry Ingham, ist ein einfaches Modell, das die Veränderungen von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Verlaufe eines Gruppenprozesses darstellt.

Öffentliche Person

Das ist der Bereich meiner öffentlichen Aktivität, der Raum, in dem ich mich frei bewege, der Bereich der Transparenz. Meine Motivation und mein Verhalten sind sowohl mir bekannt als auch von anderen wahrnehmbar.



Es handelt sich um sofort wahrnehmbare Merkmale: äussere Erscheinung, eindeutige und interpretierbare Verhaltensweisen, Fakten und Daten, die ich von mir bekannt gebe.

Blinder Fleck

Dieser Bereich, mein «blinder Fleck», ist für andere sichtbar und erkennbar, bleibt mir aber verborgen, ist mir nicht bewusst. Andere nehmen Verhaltensweisen und Motivationen an mir wahr, deren ich mir selbst nicht bewusst bin. Es handelt sich um sofort wahrnehmbare (meist eher negative) Merkmale: Mängel an der äusseren Erscheinung, Abgewehrtes, Eigenarten – etwa eine gewisse Arroganz im Verhalten oder eine oberlehrerhafte Art.

Privatperson

Dies ist der Bereich meines Verhaltens und meiner Motivation, der mir bekannt und bewusst ist, den ich aber den andern nicht bekannt gemacht habe, machen will oder kann. Je weniger ich anderen über mich preisgebe, desto unvorteilhafter können daraus Folgerungen und Mutmassungen über mich entstehen.

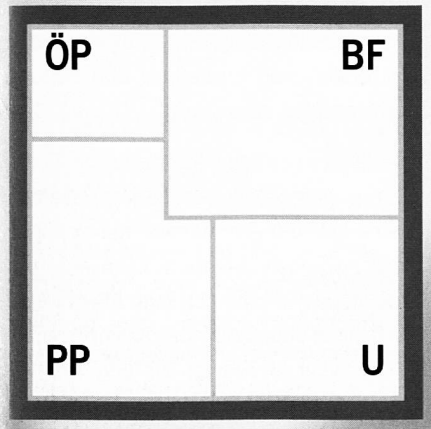
Es handelt sich um Ideen, Gefühle, Befindlichkeit, Vergangenheit usw., die ich verborgen halte.

Unbewusstes

Hierunter fallen alle Vorgänge, die sich im Unterbewussten abspielen, die also weder mir noch den anderen bewusst sind. Das sind Gefühlsübertragungen, unbewusste Motive für Verhalten, Abgewehrtes und Vorbewusstes.

Veränderungen durch Information und Feedback

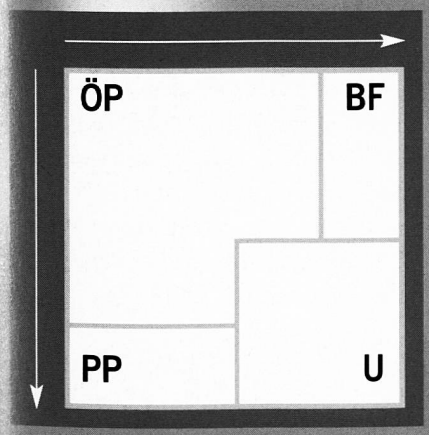
So ist die Situation, wenn sich die Partner noch nicht gut kennen, z.B. am ersten Tag in einem neuen Kollegium oder in einer Ausbildungsgruppe. Die kommunikativen Beziehungen sind erst im Entstehen. Fehlende Informationen und fehlendes Feedback bewirken oft unvorteilhafte Mutmassungen.



Information

Durch Offenheit und bewusste Information teile ich mich den anderen mit.

Manche Menschen sind verschlossen wie eine Auster und lassen nur wenig nach aussen dringen. Andere sind vielleicht zu offen und offenbaren jedem Fremden ihr Herz. Teilen wir einander mehr über uns selbst mit, entsteht Vertrauen und Zuversicht. Die Effektivität der Zusammenarbeit steigt, der freie Raum erweitert sich, die Gruppe wird kreativer.



Feedback

Feedback, das heisst Informationen anderer über mich, verringern blinde Flecken. Nicht beeinflusst wird der unbewusste Bereich.

Feedback bewusst vermitteln und aufnehmen, ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg von Gruppen. Wie weit das gelingt, ist abhängig von der Lernbereitschaft und der Lernfähigkeit der einzelnen und der Gruppe selbst.

Für beide Aspekte, für Information und Feedback braucht es Vertrauen. Vertrauen entsteht durch achtsamen und respektvollen Umgang.

Was ich gesagt habe, weiss ich erst, wenn ich die Antwort darauf kenne

Norbert Wiener[2] weist auf die Kreisförmigkeit jeder Kommunikation hin und betont, wie wichtig Rückmeldungen sind. In gleichwertigen Beziehungen sind Rückmeldungen unabdingbar: Sag mir, wie meine Botschaft bei dir ankommt, damit ich weiss, wie ich in der Kommunikation fortfahren kann.

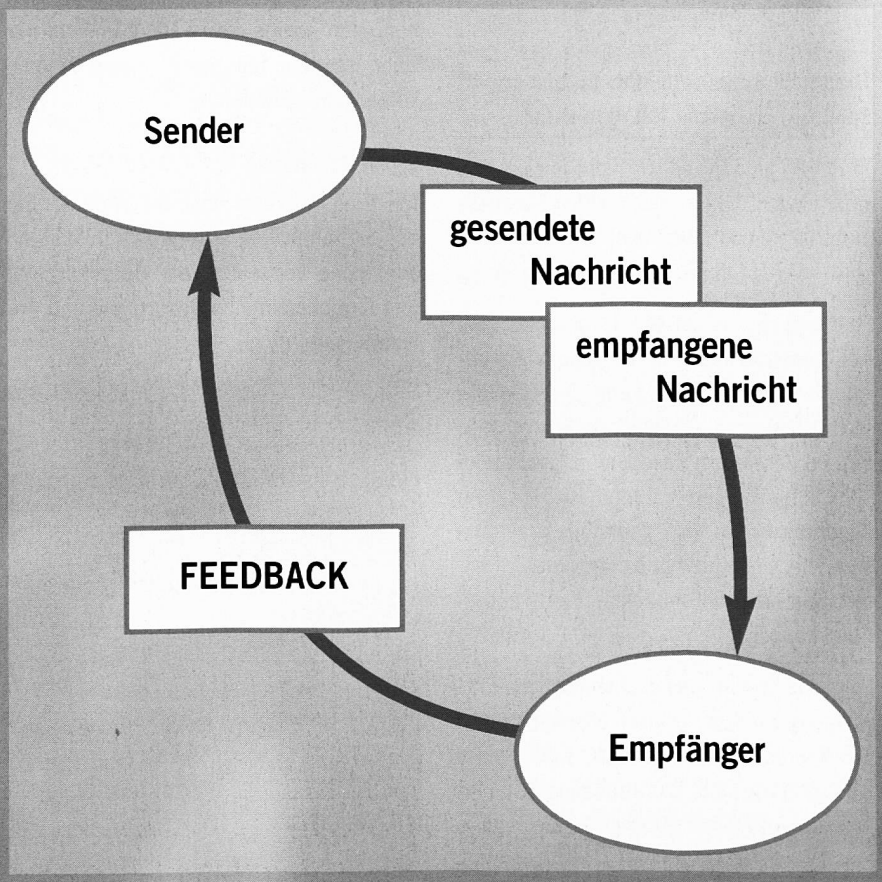
Die Rückkoppelung hat für unser Lernen und für unsere persönliche Entwicklung eine grosse Bedeutung. Angemessenes Verhalten gegenüber Personen und Situationen lernen wir in hohem Masse dadurch, dass wir die Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf andere beobachten und die entsprechenden Signale nutzen.

Verbal und nonverbal

Diese Signale kommen natürlich nicht nur verbal herüber. Weitaus häufiger sind sie nonverbaler Natur: Körpersprache, Mimik, Stimmlage, Blick, Schweigen, Unterlassungen usw. Meistens erfahren wir Zustimmung oder Ablehnung indirekt: ein Lächeln, ein eisiges Schweigen, ein Gähnen, eine Einladung oder auch über das Übergangen- oder Nicht-beachtet-werden.

Nonverbales Feedback hat allerdings den Nachteil, dass es mehrdeutig ist. Was ist wirklich gemeint, wenn der andere während des Gesprächs auf die Uhr schaut? Langweilt er sich? Hat er einen dringenden Termin? Will er nur sicher sein, noch genügend Zeit für das Gespräch zu haben?

Feedback-Botschaften sind Ich-Botschaften. Der Feedbackgeber lässt den Empfänger wissen, was er von sich selbst denkt und fühlt, was sein Verhalten bei ihm auslöst. Er lässt den Empfänger wissen, was er über ihn denkt und fühlt.



[2] Begründer der Kybernetik

Wer zuhört, kann präzises Feedback geben

In einem Gespräch, in dem alle Beteiligten einander wirklich zuhören, wird es wenig Missverständnisse geben. Der Begriff «aktives Zuhören» verlagert die Verantwortung für das Verstehen auf die zuhörende Person. Sie muss etwas dafür tun, damit sie der anderen in ihrer Vorstellungswelt folgen kann, erkennen oder entschlüsseln kann, was ihr Anliegen, ihre Position oder vielleicht ihre heimliche Botschaft ist.

Die zuhörende Person ist dafür verantwortlich, dass sie fehlende Informationen erhält oder Zusammenhänge erklärt bekommt, die die sprechende Person nicht von sich aus dargelegt hat. Der aktive Zuhörer bzw. die aktive Zuhörerin versucht also, die Welt mit den Augen ihrer Gesprächspartner zu sehen, achtet also nicht nur auf die Worte, sondern ebenso auf nonverbale Signale wie Gestik, Mimik, Körperhaltung, Stimme und Stimmung.

Die Form des «aktiven Zuhörens» wurde im therapeutischen Bereich entwickelt und erprobt. Sie lässt sich aber von der Gesprächshaltung her auf jede Form der menschlichen Kommunikation sinnvoll übertragen. Sie fördert eine vertrauensvolle Atmosphäre, die gegenseitige Verständigung und das Verständnis.

Feedback bedeutet nicht: Du bist so, sondern, so nehme ich dich wahr.

In der Regel machen wir nicht nur positive Erfahrungen mit Feedback. Offen Feedback zu geben, braucht Vertrauen und auch Mut. Und – häufig fehlen uns die richtigen Worte.

Feedback geben ist ein Lernprozess, der nur durch die Praxis im Umgang mit anderen Menschen erfolgen kann. Die gemachten Erfahrungen ermöglichen uns zu prüfen, ob unsere Art, Feedback zu geben, positiv, hilfreich und nährend ist. Mit dem Feedback lernen wir, Informationen zu äussern, die wir bisher häufig verborgen gehalten oder aber in indirekter Form ausgedrückt haben.

Folgende Stufen[3] zeigen eine mögliche Entwicklung hin zum positiven oder konstruktiven Feedback in der Praxis, wobei jeder Übergang von einer Stufe zur anderen einen Zuwachs an Information über die eigene Person beinhaltet.

Scheinbar objektive Aussagen

Häufig sind das «Du-Botschaften» oder vergleichbare Formulierungen. «Du bist ein Vielredner». Die Aussage beschreibt das Verhalten oder die Person in einer Weise, als wäre die wahrnehmende Person mit ihren Einstellungen und Werten gar nicht daran beteiligt. Du-Botschaften kommen uns schnell über die Lippen, sind aber für Feedbackprozesse in der Regel unangebracht.

Subjektive Meinung

Auf dieser Stufe mache ich deutlich, dass ich mir über die andere Person meine Meinung gebildet habe. «Ich finde, du redest zu viel.» Ich beziehe mich jedoch auf Wertkategorien, die gesellschaftlich mehrheitlich akzeptiert sind.

Gegenwärtige Situation

Ich teile dem Partner mit, dass ich mich auf ihn in dieser Situation, auf das momentane Geschehen beziehe. «Jetzt fällst du mir in dieser Sitzung zum dritten Mal ins Wort.» Damit beschreibe ich das Verhalten des Partners korrekter.

Eigene Gefühle

Ich benenne meine eigenen Gefühle, die mein Partner in mir auslöst. «Das hat mich eben verwirrt und auch geärgert, dass du mir jetzt zum dritten Mal ins Wort gefallen bist.» Ich nehme meine Gefühle nicht nur wahr, sondern bin bereit, meine inneren Vorgänge mitzuteilen.

Eigene Bedürfnisse

Ich gebe Auskunft über die Wirkung, die das Verhalten des anderen auf mich und auf meine Vorstellung der Beziehung hat und formuliere meine Bedürfnisse und Anliegen.

«Jetzt passiert es zum dritten Mal, dass du mir ins Wort fällst. Das bringt mich durcheinander und ärgert mich zugleich. Ich wünsche mir, dass ich meine Gedanken ausformulieren kann.»

Dieses Feedback ist zwar länger, aber in ihm ist eine Störung in der Beziehung so ausgedrückt, dass eine Verteidigungshaltung kaum notwendig wird. Es löst eher die Bereitschaft aus, hinzuhören und lädt ein, sich dazu zu äussern und gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.

Nur wer auf Fehler aufmerksam gemacht wird, kann sich verbessern

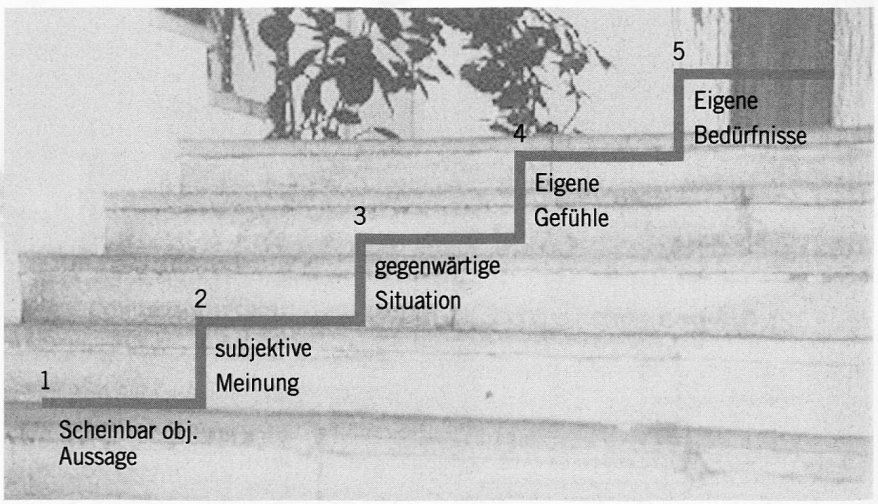
Positive Wirkungen von Feedback

Feedback zu geben und entgegenzunehmen ist nicht allein eine Frage der Kommunikationstechnik, vielmehr ist es eine Frage der persönlichen Einstellung und Haltung zum Menschen überhaupt.

Allerdings ist es keine leichte Sache, Feedback zu geben oder Feedback zu nehmen oder – im richtigen Moment die richtigen Worte zu finden. Feedback kann weh tun. Es kann peinlich sein. Es kann Abwehr auslösen, neue Schwierigkeiten provozieren. Es gehört nicht unbedingt zu den Normen unserer Gesellschaft und unserer Organisationen, offen über Gefühle zu sprechen. Es gehört eben auch nicht unbedingt zu den Normen, angstfrei den Mächtigeren zu kritisieren.

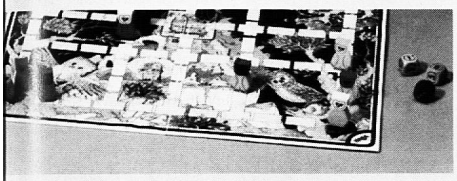
Regeln

Für förderliches Feedback gibt es eine Reihe von hilfreichen Regeln und Verhaltensweisen. Durch die Beachtung dieser Regeln können Menschen zu Feedback ermutigt werden. Damit erschliessen sie sich eine



[3] in Anlehnung an Vilsmeier, 2000

der wichtigen Quellen des Lernens im Alltag. Die Spielregeln sind nicht stur einzuhalten. Sie sind richtungsweisend und unterstützend. Störende Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit können so korrigiert, positive Verhaltensweisen verstärkt werden.



Feedback geben und entgegennehmen kann gelernt werden

Die Fähigkeit Feedback zu geben und Feedback entgegenzunehmen wird einem nicht in die Wiege gelegt. Sie kann allerdings erlernt und verfeinert werden. Folgende Fragen können diesen Prozess unterstützen:

Feedback erhalten

- Erhalte ich häufig oder selten Feedback von anderen, ohne dass ich sie darum bitte?
- Von wem häufig?
- Von wem nie, obwohl ich es mir wünsche?

Reaktion auf Feedback

- Kann ich mir Feedback (positives und negatives) ruhig anhören, oder neige ich zum Herunterspielen bei positivem und zu Widerspruch und Rechtfertigung meines Verhaltens bei negativem Feedback?
- Welche Art von Kritik (negatives Feedback) kann ich aushalten, welche nicht so gut?

Umgang mit positivem und negativem Feedback

- Wie gehe ich mit negativem Feedback um?
- Wie möchte ich mit negativem Feedback umgehen?
- Wie gehe ich mit positivem Feedback um?
- Wie möchte ich mit positivem Feedback umgehen?
- Wie gehe ich damit um, wenn ich mich kritisiert fühle, ohne dass jemand es mir direkt sagt?

Feedback geben

- Gebe ich selbst oft positives Feedback? Wem und wie?
- Gebe ich selbst oft negatives Feedback? Wem und wie?
- Von wem und wie wünsche ich mir eine ehrliche Rückmeldung zu etwas Bestimmten an mir?
- Wie könnte ich diese Bitte an diese Person herantragen?
- Was hoffe und befürchte ich dabei?

Kriterien für Feedback-Geben

Feedback ist...

eher beschreibend als bewertend [4]

Indem ich meine eigene Reaktion beschreibe, nicht interpretiere und nicht werte, überlasse ich es dem andern, diese Informationen nach seinem Gutdünken zu verwenden oder nicht. Wenn ich meine eigenen Gefühle wiedergebe, laufe ich weniger Gefahr, den anderen zu verletzen.

eher konkret als allgemein

Verallgemeinerungen sind zu vermeiden: Ein konkretes Beispiel ist einleuchtender als eine allgemeine Beschreibung.

eher einladend als zurechtweisend

Belehrende oder zurechtweisende Rükkmeldungen erzeugen ein Gefälle und sind nicht partnerschaftlich.

eher verhaltens- als charakterbezogen

Nie kann ich in den andern hineinsehen. Ich sehe nur sein Verhalten und nicht den seelischen Grund dafür. Wenn ich meinem Gegenüber sage, wie etwas auf mich oder andere wirkt, kann es eigene Schlüsse ziehen und hat die Chance, sein Verhalten zu ändern. Charakterbezogene Rückmeldungen können verletzen. Feedback ist keine Aufforderung zur Selbstkritik!

eher erbeten als aufgezwungen

Feedback ist am wirksamsten, wenn der Empfänger seine Frage selber formuliert hat. Kommunikativ ist diese Situation auch einfacher zu handhaben.

eher sofort und situativ als verzögert und rekonstruierend

Eine Rückmeldung über ein bestimmtes Verhalten ist besser verständlich, wenn sie an ein Vorkommnis aus der aktuellen Situation gekoppelt ist. Vorfälle von früher sollten nicht noch miteingepackt werden.

eher klar und pointiert als verschwommen und vage

Der Feedbackgeber soll sich im Klaren sein, was er mit seinem Feedback aussagen will. Es ist auch wichtig, dass ein Feedbackempfänger durch Nachfragen die Rückmeldung genau versteht.

eher durch Dritte prüfbar als auf dyadische Situationen beschränkt

Wenn Dritte die mitgeteilte Beobachtung prüfen (können), werden Fehler oder Ungenauigkeiten oder zu grosse Subjektivität eher vermieden.

Kriterien für Feedback-Empfangen

Anhören und wirken lassen

Statt mich zu verteidigen oder Erklärungen abzugeben, entscheide ich selber, was ich annehmen will und kann. Das Feedback ist ein Angebot, aus dem ich lernen kann, wenn ich will. Ein wichtiger Gedanke kann dabei unterstützen: «Ich bin nicht auf der Welt, um so zu werden, wie andere mich haben wollen.» Aber ohne ehrliches Feedback können wir auch nicht lernen, positiv miteinander umzugehen.

Wertschätzung

Ein Mensch, der mir ein ehrliches, engagiertes Feedback gibt, zeigt damit, dass ich ihm wichtig bin. Dafür verdient er Dank und nicht Abweisung.

Chance

Wissen über mein eigenes Verhalten und deren Wirkung auf andere gibt mir die Chance zur Veränderung.

Dialog

Das Feedback stärkt und verbessert die Beziehung, wenn ich nach einer angemessenen Zeit des Nachdenkens, der Feedback gebenden Person zurückmelde, wie ihr Feedback wirkt und wie ich darauf reagiere.

[4] Vergleiche Antons 2000