

Feedback

Ziel

Die TeilnehmerInnen sollen lernen, Rückmeldung so zu geben, dass die/der jeweils andere sie annehmen und verstehen kann. Außerdem soll die Wichtigkeit von Rückmeldungen für die gemeinsame Arbeit und für das Zusammenleben allgemein zum Ausdruck kommen.

Kontext

- Kommunikation
- Konflikt
- Teamarbeit
- Selbstmanagement

Theorie

Die Rückmeldung zu bestimmten Situationen oder Verhaltensweisen ist zentral, wenn man die Zusammenarbeit weiterentwickeln möchte. Feedbackmethoden oder –regeln können als Werkzeug genutzt werden, um diese Rückmeldungen so zu gestalten, dass sie vom Gegenüber auch angenommen werden können.

Praktische Einführung

Es gibt viele Möglichkeiten im täglichen Leben (Arbeitsumfeld, Partnerschaft, Freundeskreis, etc.), in denen es sinnvoll ist, dem Gegenüber Rückmeldung zur Wahrnehmung eines bestimmten Verhaltens, einer Leistung oder Situation zu geben. Dies kann dazu dienen, eigenes Unbehagen/Wohlbefinden auszudrücken oder der/dem anderen zu helfen sich weiterzuentwickeln. Damit diese Rückmeldung als konstruktiv aufgenommen werden kann (manchmal ist es auch schwer, Lob anzunehmen), ist es gut, wenn man ein Werkzeug zur Hand hat, das einem dabei hilft sich gut auszudrücken. Dafür sind Feedbackmethoden und –regeln gedacht: Bei Feedback gibt es immer zwei Seiten: einmal die Person, die Feedback gibt und einmal die Person, die Feedback nimmt. Es macht Sinn, dass sich beide Seiten an bestimmte Regeln halten, damit das Feedback angenommen werden kann und keine Diskussion oder gar Streit entsteht.

„Klassische“ Feedback-Regeln:

GeberIn:

- **subjektiv formulieren (Ich-Botschaften):** Was auch immer ich zu sagen habe, ist meine persönliche Wahrnehmung einer Situation, ich kann weder für die Allgemeinheit noch für andere anwesende Personen sprechen – genau das gilt es auch zu kommunizieren. Damit fällt es auch viel leichter, die Rückmeldung **wertschätzend** zu formulieren.

- **situationsbezogen:** Der anderen Person ist am meisten geholfen, wenn ich möglichst genau darauf eingehe, in welcher Situation ich was wahrgenommen habe. Das kann dabei helfen, dass sich diese Person wieder in besagte Situation hineinversetzen und für sich klären kann, warum sie sich in dieser Situation so verhalten hat und wie sie dieses Verhalten für die Zukunft ändern oder beibehalten kann (je nach Rückmeldung).
- **konkret:** Wenn ich es schaffe, auf den Punkt zu bringen, was in besagter Situation meine Wahrnehmung war, hilft das am meisten. Um den heißen Brei herumreden ist beim Feedback-Geben eine klassische Themenverfehlung.
- **freiwillig:** Man ist nicht immer in der Lage, Feedback zu geben – entweder ist man noch zu aufgewühlt durch die Situation oder man ist gerade zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Wenn dies der Fall ist, sollte man kein Feedback geben. Wenn man dennoch darum gebeten wird, sollte man klar kommunizieren, dass es gerade nicht geht (z.B. Es tut mir leid, ich bin im Moment nicht in der Lage, dir sinnvolles Feedback zu geben. Wäre es möglich, dass wir das zu einem späteren Zeitpunkt nachholen?) Allerdings ist es sinnvoll, Feedback möglichst zeitnah zu geben, da sonst oft Details verloren gehen oder man sich nicht mehr so genau erinnern kann.
- Feedback darf **auch positiv** sein: Dieser Aspekt wird sehr oft vergessen. Wir sind es gewohnt, nur dann Rückmeldung zu geben, wenn uns etwas Negatives auffällt. Dabei lernt das Gegenüber genauso viel, wenn wir rückmelden, dass uns etwas besonders positiv aufgefallen ist. Schließlich ist es auch gut zu wissen, dass man ein bestimmtes Verhalten beibehalten sollte, weil es gut ankommt.

NehmerIn:

- **Zuhören:** Damit ist das Gegenteil von Rechtfertigen gemeint. Die andere Person schildert gerade eine ganz persönliche Wahrnehmung in einer ganz bestimmten Situation. Die war in dem Moment so und die kann man nicht weg diskutieren. Wenn man für sich selbst weiß, wie es zu diesem Verhalten gekommen ist, ist das gut und hilfreich, wenn man es wiederholen oder in Zukunft vermeiden möchte. Es bringt aber nichts, die Gefühle der anderen Person in Abrede zu stellen. Das führt höchstens dazu, dass man in Zukunft kein ehrliches Feedback mehr bekommt. Nachfragen, weil man etwas nicht ganz verstanden hat ist natürlich erlaubt (vor allem Fragen, die einem helfen die Situation richtig zu erfassen, sind sogar sinnvoll: Kannst du mir ein konkretes Beispiel nennen?)
- **nur Annehmen, wenn es passt:** Ich kann nicht mit jeder Rückmeldung etwas anfangen und das ist auch in Ordnung. Ich muss mein Verhalten nicht krampfhaft verändern, nur weil es einer Person in einer bestimmten Situation negativ aufgefallen ist. Am besten, man stellt sich ein Geschenk vor, das man überreicht bekommt. Man übernimmt es dankend, packt es aus und stellt für sich fest: das ist für mich praktisch, damit arbeite ich in Zukunft weiter oder: das ist nett, damit kann ich aber nicht allzu viel anfangen, ich stelle es in eine Ecke/Schublade/auf den Dachboden/etc. Möglicherweise hole ich es zu einem späteren Zeitpunkt wieder hervor.

- **freiwillig:** Man ist nicht immer in der Lage sich Rückmeldungen anzuhören. Das darf man auch getrost kommunizieren. Und normalerweise ist dann auch niemand sauer, wenn man sie/ihn bittet, das Feedback etwas später zu geben (allerdings gilt auch hier: je näher am Zeitpunkt der jeweiligen Situation, umso besser, da man so ein möglichst detailliertes Feedback erhält.

Beispiele Feedback geben

Als du deine Rede gehalten hast, ist mir aufgefallen, dass es mich nervös macht, wenn du dabei mit dem Stift herumspielst.

Es hat mich sehr irritiert, dass du mir in unserem Gespräch vorhin nicht in die Augen gesehen hast.

Kommentar

Es fühlt sich für die meisten TeilnehmerInnen am Anfang sehr gestelzt an, sich an die Regeln zu halten und so miteinander zu kommunizieren. Da man Feedback immer einbauen kann, ist es sinnvoll das auch zu tun, um es zu einer gewissen Routine werden zu lassen. Gerade am Anfang ist es auch wichtig, bei den Feedback-NehmerInnen darauf zu achten, dass sie sich nicht rechtfertigen und eine Diskussion entstehen lassen, das ist üblicherweise der schwierigste Punkt.

Wenn es den TeilnehmerInnen schwer fällt, ausgewogenes Feedback zu geben, ist es möglicherweise sinnvoll ihnen Techniken wie Sandwich-Feedback (ein positives – ein negatives – ein positives Feedback) oder sehr positiv (drei positive, erst anschließend ein negatives Feedback) an die Hand zu geben.

Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Für Feedback gibt es keine inhaltlichen Voraussetzungen.

Querverweise

- Sender-Empfänger-Modell
- Konfliktmanagement
- Präsentationstechniken

Beispiel-Training (60 Minuten)

Zeit	Beschreibung	Material
15'	Erklärung von Feedback (Sinnhaftigkeit, Anwendungsmöglichkeiten, Regeln)	Flipchart oder Beamer
30'	Feedback-Inseln: TeilnehmerInnen setzen sich zu zweit zusammen und geben sich gegenseitig Feedback (entweder zu einem bestimmten Thema – z.B. vorangegangene Präsentationen oder zur	

	Wahrnehmung im Lauf des Seminars)	
15'	Gemeinsames Nachbesprechen, ob und wo es noch Schwierigkeiten gab – möglicherweise Tipps und Beispiele besprechen	