

# Feedback

## 1. Kurze Beschreibung der Methode

Feedback ist eine offene Rückmeldung an eine Person oder an eine Gruppe, wie ihr Verhalten von anderen wahrgenommen und gedeutet wird. Die regelgemäße Anwendung der Feedback-Technik schafft mehr Offenheit und Klarheit in Beziehungen und kann damit zu einer verbesserten Kommunikation im Lern- und Arbeitsalltag verhelfen.

## 2. Quellen

### 2.1 Primäre Quellen

Die Entwicklung des sozialwissenschaftlichen Feedback-Konzepts beginnt – so lautet eine Interpretation nach Fengler – 1946, als das Feedback-Prinzip in folgender Schlüsselsituation entdeckt und später reflektiert wurde: Einige Forscher und Praktiker um den Sozialpsychologen Kurt Lewin hielten in Amerika ein Seminar ab, in dem Lehrer, Sozialarbeiter und Geschäftsleute die Anwendung eines neuen Gesetzes lernen sollten. Die Trainer und Forschungsbeobachter trafen sich am Abend eines jeden Seminartages, wobei das beobachtete Verhalten des Leiters, der Mitglieder und der Gruppe analysiert, interpretiert und auf Tonband aufgenommen werden sollten. Bald kamen *alle* Teilnehmer zu diesen Sitzungen, da sie merkten, dass sie daraus wichtige Einsichten in ihr eigenes Verhalten und das ihrer Gruppe gewannen.

Der Trainingsstab erkannte, dass sie auf ein wichtiges neues Verfahren der Umerziehung gestoßen waren: Indem sich die Forscher und Gruppenleiter über das unterhielten, was sie an den Teilnehmern wahrgenommen hatten und diejenigen, von denen sie sprachen, sich mit ihrem eigenen Verhalten konfrontierten und ohne Abwehr beim Nachdenken über dieses beteiligten, konnten zum einen die Teilnehmer viel über sich selbst und die Gruppenentwicklung lernen. Zum anderen entstand im gemeinsamen Gespräch über die Wahrnehmungen der Beobachteten selbst und ihre Reaktionen auf die Mitteilungen der Forscher eine neue Grundlage von Beobachtungen, die wiederum Gegenstand weiterer Reflexion wurde und Einfluss auf die nächsten Arbeitssitzungen hatte: So entstand der Gedanke des sich selbst fortschreibenden Gruppenprozesses.

Im Anschluss an dieses Seminar wurden in den nächsten Jahren die ersten Gruppendynamischen Laboratorien konzipiert, in denen insbesondere das Verhalten in, von und zwischen Gruppen untersucht wurde.

In Deutschland fanden in den 50er Jahren die ersten Seminare dieser Art statt. Als Pioniere im deutschsprachigen Raum gelten Alf Däumling und Traugott Lindner.

In den folgenden 20 Jahren entwickelte sich eine gruppendynamische Feedback-Konzeption, nach der Feedback heute als „gemeinsame Verständigungsleistung von zwei oder mehr Personen“ verstanden wird (vgl. Fengler 2004).

### 2.2 Sekundäre Quellen

Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik. 8. Auflage, Göttingen (Hogrefe) 2000<sup>7</sup>.

*Kommentar: Kapitel 4: Feedback (98-112). Es werden fünf Übungen beschrieben, die zum Training der Feedback-Technik geeignet sind. Die Übungen werden sehr übersichtlich und klar verständlich dargestellt, teilweise ergänzt durch jeweils konkrete Instruktionen zur Durchführung. Anschließend*

werden komprimiert die wesentlichen Wirkungen, Hintergründe und Regeln für die Anwendung der Feedback-Technik dargestellt.

Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Auflage Frankfurt/ Main, New York (Campus) 2005<sup>6</sup>.

*Kommentar: Teil III, 4. Kapitel: Persönliches Feedback (255-276) gibt eine kurze Einführung zu Art und Bedeutung von Feedback, anschließend wird durch eine Reihe konkreter Fragen und Antworten eindrücklich und praxisnah die Feedback-Technik erklärt. Sehr gut: Auf einigen Abbildungen zusammengefasst werden ganz konkrete Hinweise/Checklisten für die Durchführung der Feedback-Technik gegeben.*

Fengler, Jörg: Feedback geben. Strategien und Übungen. 3. Auflage Weinheim, Basel (Beltz) 2004

*Kommentar: Eines der wenigen Bücher, die sich ausschließlich mit der Feedback-Technik befassen. Es ist gut lesbar und sehr praxisorientiert! Der Leser erhält zunächst eine Einführung über den Ursprung und die Entwicklung des Feedback-Konzepts. Der Hauptteil des Buches besteht jedoch aus der Beschreibung von 15 Feedback-Strategien: Hierbei werden insgesamt 91 Übungen ganz konkret dargestellt und mit Praxiserfahrungen ergänzt, so dass sie jederzeit nachvollzogen werden können.*

Kirsten, Rainer E. & Müller-Schwarz, Joachim: Gruppentraining: ein Buch mit 59 Psycho-Spielen, Trainingsaufgaben und Tests. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 2005 (75.-77. Tausend)

*Kommentar: Kapitel 1: Das Fenster mit dem blinden Fleck (14-23) sowie Kapitel 9: Rückmeldungen (120-143) sind gut lesbar; die Ausführungen werden öfters durch bildhafte Vergleiche verdeutlicht! In Kapitel 1 wird der theoretische Hintergrund der Feedback-Technik ausführlich und einleuchtend erläutert. In Kapitel 9 wird dann zunächst die allgemeine Bedeutung von Feedback erläutert, dabei wird besonders auf die Regel „beschreiben, nicht bewerten“ eingegangen. Es folgt ein eher allgemein gehaltener Text über Feedback in Gruppen, sowie die Beschreibung von drei Feedback-Spielen zum Nachmachen. Schließlich wird noch ein Katalog von Feedback-Regeln aufgestellt.*

Klein, Irene: Gruppenleiten ohne Angst: ein Handbuch für Gruppenleiter. München (Pfeiffer) 10/2005<sup>4</sup>

*Kommentar: Teil V: Methoden der Gruppenarbeit, Kapitel 3.3: Reflexion des Gruppengeschehens und Feedback (202-210) gibt eine kurze, eher theoretische Zusammenfassung über die Bedeutung von Feedback in Gruppenprozessen, sowie über Art und Regeln des Feedbacks. Außerdem werden fünf leicht nachzuvollziehende Feedback-Methoden für Gruppen vorgestellt.*

Rachow, Axel (Hrsg.): Spielbar. 51 Trainer präsentieren 77 Top-Spiele aus ihrer Seminarpraxis. 2. Auflage Bonn (managerSeminare Gerhard May) 2005

*Kommentar: Enthält nur zwei Feedback-Spiele (198-192); diese sind jedoch auf übersichtlichen Karten sehr gut und konkret beschrieben (siehe unter Beispiel).*

### **Links:**

[http://de.wikipedia.org/wiki/Feedback\\_%28Gruppendynamik%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Feedback_%28Gruppendynamik%29)

Kommentar: Kurze, einführende Seite.

<http://www.tbz.ch/Files/D2.3-01A.doc> (vom 1.12.07)

*Kommentar: Dieser Link befasst sich ausschließlich mit Feedback für Lehrpersonen, einerseits Feedback der Schüler und andererseits Feedback von Kollegen. Der Feedbackbegriff wird*

definiert, anschließend werden Empfehlungen zu handlungswirksamem Feedback gegeben und die Methoden des Fragebogens und der Rating-Konferenz erklärt.

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Feedback.shtml> (vom 1.12.07)

*Kommentar: Zwar ist diese Seite mit Werbung durchsetzt, aber hier wird Feedback ausführlich erklärt, auf die Regeln eingegangen und mit Ausführungen zum Feedback im Bildungsbereich und als Führungsinstrument ergänzt. Zusätzlich findet sich ein Fragebogen für Seminarleiter und weitere Links und Literaturangaben.*

<http://www.rhetorik.ch/Johari/Johari.html>

*Kommentar: Gibt einen kurzen Überblick im Zusammenhang mit dem Johari-Fenster.*

<http://www.guterunterricht.de/Seiten/Unterricht/feedback.htm>

*Kommentar: Beschreibt wechselseitiges Lernerfeedback und Regeln.*

[http://www.gymmuenzenstein.ch/AG\\_SE/Feedbackmethoden.pdf](http://www.gymmuenzenstein.ch/AG_SE/Feedbackmethoden.pdf)

*Kommentar: Hier werden viele abwechslungsreiche Feedbackmethoden erklärt. Teilweise werden dabei auch Vor- und Nachteile genannt. Die Wichtigkeit von gegenseitigem Feedback wird betont. Unter dem Punkt Werkzeuge für das SchülerInnen-Feedback werden ebenfalls Methoden mit Vor- und Nachteilen tabellarisch aufgeführt.*

### **3. Theoretische und praktische Begründung**

#### **3.1 Theoretische Begründung**

Zweck der Feedback-Technik ist es zum einen die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen und zum anderen die Teamentwicklung zu fördern. Durch Schulung der Selbstwahrnehmung lernen die Teilnehmer ihr eigenes Verhalten besser zu steuern. Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung von Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen in zwischenmenschlichen Beziehungen, als Voraussetzung für gesunde Beziehungen und fruchtbare Zusammenarbeit. Durch offene Kommunikation werden die Beziehungen zueinander transparenter und ehrlicher. Störfaktoren werden leichter aufgedeckt und eventuell gemeinsam beseitigt. Differenzen können sofort geklärt werden, bevor sie zu Aggressionen oder Abwehrmaßnahmen führen. Ebenso werden dadurch der Aufbau von Misstrauen und die Verfestigung von falsch interpretierten Wahrnehmungen verhindert. Feedback dient somit der sozialen Unterstützung, Beziehungsklärung und Psychohygiene im Alltag. Deshalb sollten Feedback-Sitzungen von allen möglichen Gruppenformen, vom Arbeitsteam über den Freizeitverein bis hin zur Wohngemeinschaft zu einer festen Einrichtung bei ihren Zusammenkünften gemacht werden (vgl. R. E. Kirsten & J. Müller-Schwarz).

Von Vorteil ist auch, dass es sich um ein relativ leicht handhabbares, vielseitig einsetzbares Instrument handelt, das das menschliche Zusammenleben sehr erleichtert.

In der konstruktivistischen Didaktik ist ein kontinuierliches Feedback im Lehr- und Lernprozess unerlässlich. Die konsequente Anwendung des Feedbacks neben anderen beziehungsbezogenen und inhaltsreflektierenden Methoden hilft, ein angemessenes Kommunikations- und Arbeitsklima aufzubauen.

Die Wirkungsweise der Feedback-Technik wird anhand des **Johari-Windows** (Autoren: Joe Luft und Harry Ingham) sehr plastisch erläutert (vgl. K. Antons). Es handelt sich um ein graphisches Modell, das die Veränderungen von Selbst- und Fremdwahrnehmungen im Verlauf eines Gruppenprozesses darstellt. Dieses ist in vier Felder, die jeweils einen bestimmten Verhaltensbereich einer Person darstellen, unterteilt:

		<u>mir selbst</u>	
		bekannt	unbekannt
<u>anderen</u>	bekannt	<b>A</b> Öffentliche Person	<b>C</b> Blinder Fleck
	unbekannt	<b>B</b> Privatperson	<b>D</b> Unbewusstes

So stellt Quadrant A die „öffentliche Person“ bzw. den Bereich der freien Aktivität, der öffentlichen Sachverhalte und Tatsachen dar. Hier sind Verhaltensweisen und Motivationen sowohl mir selbst bekannt als auch für andere wahrnehmbar.

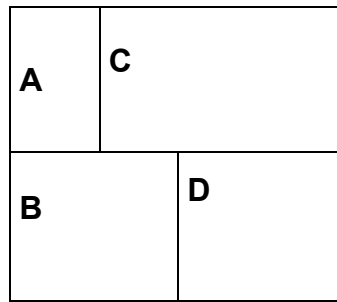
Quadrant B verkörpert den Bereich der Privatperson, also den Verhaltensbereich, der mir als Person selbst bekannt und bewusst ist, den ich anderen aber nicht zugänglich mache und der ihnen deshalb verborgen bleibt. Solche privaten Aspekte einer Person werden vor allem durch Selbstmitteilungen sichtbar.

Quadrant C ist der „Blinde Fleck“ der Selbstwahrnehmung. Der Verhaltensteil, der für andere sichtbar, mir selbst jedoch nicht bekannt ist. Hierzu gehören Abgewehrtes, Vorbewusstes und nicht mehr bewusste Gewohnheiten. Gerade in diesem Bereich, in dem die Selbsteinsicht fehlt, ist Feedback eine gute Hilfe.

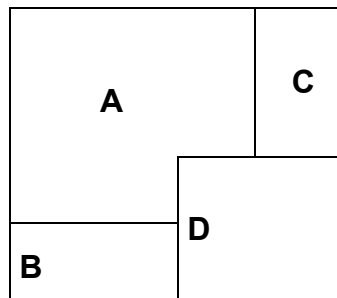
D, das vierte Rechteck, umschließt Vorgänge, die weder mir noch anderen bekannt sind, zu denen also der direkte Zugang fehlt. Dieser Bereich wird in der Tiefenpsychologie als unbewusst bezeichnet und in der Regel nicht in Trainingsgruppen bearbeitet. Jedoch können Selbstbeschäftigung und Hypothesenbildungen in einer offenen Begegnung auch hier vieles in Bewegung setzen.

Im Verlaufe eines Gruppentrainings kann man beobachten, wie sich die Größe der einzelnen Quadrate verändert:

Stellt man den Trainingsbeginn mit einer neuen Gruppenkonstellation anhand des Johari-Windows dar, so dominieren die Bereiche B und C, Bereich A hingegen ist noch äußerst klein.



Ziel eines Gruppentrainings ist es nun, die zu Anfang dominierenden Bereiche B und C zu verringern und somit das Quadrat A zu vergrößern. Hierbei werden die Grenzen dessen verschoben, was der Bearbeitung offen steht. Die freie Aktivität des Einzelnen wird erweitert und blinde Flecke werden aufgehellt.



In der Praxis vergrößert man den Freiraum A zum einen, indem die Gruppenmitglieder Informationen über sich und bisher Privates (Bereich A) freigeben und austauschen, zum anderen aber auch durch das Empfangen und Geben von Feedback, wodurch der Bereich C verkleinert wird.

### **3.2 Praktische Begründung**

Im Gegensatz zu Kindern haben Erwachsene oft verlernt, offen ihr Denken und Fühlen zu artikulieren. Gründe sind Angst vor Verletzungen oder Sanktionen. Doch genau diese Offenheit ist für die Effektivität einer gelingenden und die Vermeidung einer gestörten Kommunikation in Beziehungen von großer Bedeutung.

Wir neigen oft dazu, das, was wir an einer Person wahrnehmen, zu interpretieren und die Person daraufhin zu bewerten bzw. in eine Schublade zu stecken. Dabei unterstellen wir ihrem Verhalten bestimmte Motive und ordnen diese dann bestimmten zu Grunde liegenden Charaktereigenschaften zu. Da es sich dabei meist um reine Unterstellungen handelt, folgt daraus ein gewisser Teufelskreis: Der Mitmensch wird abgestempelt und in eine bestimmte Schublade gesteckt. Daraufhin nimmt man nur noch das wahr, was die Vorurteile bestätigt. Außerdem geht man davon aus, dass man die Person verletzt, wenn man ihr offen sagen würde, was man über sie denkt.

Solange ein offenes Feedback unterbleibt, weiß die Person nicht, wie man ihr Verhalten wahrnimmt und empfindet. Sie bekommt so keine Chance, es zu überdenken und gegebenenfalls zu ändern. Und eben weil keine Verhaltensänderungen stattfinden, sieht man das eigene Bild von der Person immer wieder bestätigt.

Dieser Teufelskreis kann durch Feedback verhindert werden:

Indem man das Verhalten von Menschen in gemeinsamen Kommunikationssituationen beschreibt, aber nicht bewertet, ist es dem Feedback-Nehmer möglich, Kritik anzunehmen und daraufhin gegebenenfalls auch bestimmte Verhaltensweisen zu ändern.

Der Feedback-Geber lernt dabei, die vorgefertigten Bilder, die er von seinen Mitmenschen abgespeichert hat, in Frage zu stellen und darüber hinaus auch allgemein vorsichtiger mit Urteilen umzugehen und anderen eine Chance zu geben.

Feedback ist vor allem eine offene Rückmeldung, die als wertvolle Informationsquelle angesehen werden sollte. Wichtig ist, sich bewusst zu sein, dass es bei den Rückmeldungen nicht um den Kern der Persönlichkeit geht, sondern nur um das äußere Erscheinungsbild und die Wirkung von Verhaltensweisen. Wenn ich nun mit Hilfe offener Rückmeldungen erfahre, wie ich auf andere wirke, kann ich die Reaktionen der anderen mir selbst gegenüber viel besser verstehen und außerdem mein eigenes Verhalten gezielter steuern. Feedback verhilft so oft zu einem überraschenden und klärenden Perspektivenwechsel.

Als Feedback-Empfänger lernt man weiterhin, subjektive Wahrnehmungen in ihrer Bedeutung fürs Ganze richtig einzuschätzen. So zum Beispiel, dass es normal ist, wenn ich nicht jedem in der Gruppe gefalle. Ich kann meine von der Gruppe als hilfreich erfahrenen Eigenschaften ausbauen und eventuell die Verhaltensweisen, die von anderen als störend empfunden werden, verändern. Daneben lernt der Feedback-Nehmer die Nützlichkeit von offenen Rückmeldungen zu schätzen und erfährt, dass diese eine positive Wirkung auf die eigene Sicherheit haben. Wichtig ist auch die Erfahrung, dass Offenheit in Form von Kritik oder sogar Ablehnung nicht zur Störung oder gar Auflösung von Beziehungen führen muss, sondern durchaus auch Anstoß zu positiver Veränderung sein kann. Fazit der neuen Erfahrung sollte sein, dass offene Auseinandersetzungen weitaus produktiver sind und eher zu Lösungen führen als Heimlichkeiten.

Als Feedback-Geber lernt man, dass die Wahrnehmungen der anderen sich von den eigenen unterscheiden können. Folglich wird die soziale Wahrnehmungsfähigkeit aller Beteiligten systematisch geschult.

Jörg Fengler gibt in seinem Buch „Feedback geben: Strategien und Übungen“ für einen komprimierten Überblick folgende Liste der dreizehn hilfreichen **Funktionen des Feedbacks**:

- 1.) Feedback hilft bei der Selbsteinschätzung.
- 2.) Feedback steuert Verhalten.
- 3.) Positives Feedback ermutigt.
- 4.) Feedback hilft bei der Fehlersuche.
- 5.) Feedback fördert persönliche Lernprozesse.
- 6.) Feedback hebt die Motivation.
- 7.) Feedback hilft, zielgerichtet zu arbeiten.
- 8.) Feedback ermöglicht die Fähigkeit, sich hilfreiches Feedback verschaffen zu können.
- 9.) Feedback führt zu einem Zuwachs an Einfluss beim Empfänger und beim Geber von Feedback.
- 10.) Feedback bewirkt eine engere Verbindung mit der Aufgabe.
- 11.) In Verhandlungen hilft es bei der Einschätzung von Angeboten.
- 12.) Feedback hilft bei der Identifikation mit der Arbeitsumgebung und bei der Planung von beruflicher Entwicklung.
- 13.) Feedback hilft, die Qualität von Entscheidungen zutreffend zu bewerten und zu beurteilen.

Eine schöne Metapher zum Verständnis der Feedback-Technik liefern die Autoren Rainer E. Kirsten und Joachim Müller-Schwarz in ihrem Übungsbuch „Gruppentraining“:

Der Kapitän eines Schiffes orientiert sich an den Sternen und Leuchttürmen, um den Kurs seines Schiffes zu halten. Abweichungen werden sofort vom Navigations-Offizier an die Brücke gemeldet, woraufhin der Steuermann die Anweisung zur Korrektur des Kurses erhält. Der Grad der Zielerreichung wird ständig an die Handelnden zurückgemeldet. Führt die Handlung nicht zum Ziel, so folgt eine Information über die Abweichung, die dann wiederum eine Reaktion des Handelnden nach sich zieht. Nach dem selben Schema bzw. Regelkreis sollte tendenziell auch unsere Kommunikation bzw. unser zwischenmenschlicher Umgang im Alltag verlaufen. Denn auch hier ist es wichtig, dass wir wissen, wo wir stehen und ob wir auf dem richtigen Weg sind, um unser Ziel zu



erreichen oder eventuell völlig – aus der Sicht von anderen – vom Kurs abweichen. Genau das erreichen wir nur durch Rückmeldungen unserer Mitmenschen. Wird in der Pädagogik kein umfassendes und kontinuierliches Feedback gegeben, entsteht leicht eine Gleichgültigkeitspädagogik, die von einer konstruktivistischen Haltung abgelehnt wird.

## **4. Darstellung der Methode**

### **4.1 Definition**

Der englische Begriff „Feedback“ bedeutet soviel wie Rückfütterung oder Rückkopplung. Er kommt vor allem aus dem Gebiet der Technik, wobei es sich um die Zurückführung eines Teils der Ausgangsgröße eines informationsverarbeitenden Systems auf dessen Eingang handelt, zum Beispiel zu Zwecken der Regelung.

Von den Sozialwissenschaften auf die allgemeine Theorie menschlichen Verhaltens übertragen, wird Rückkopplung als Korrektur von Verhaltensweisen verstanden. Diese Korrektur wird veranlasst durch ein Individuum oder eine Gruppe, die Rückmeldungen an den Urheber dieser Verhaltensweisen gibt (nach Meyers Grosses Taschen Lexikon).

Wie im systemischen Denken auch, wird beim Feedback Kommunikation als zirkulärer, sich selbst organisierender Prozess verstanden, der simultan auf vielen Ebenen (z.B. verbal, nonverbal, usw.) abläuft. Es geht systemisch gedacht nicht um Ursachen und Wirkungen, sondern um Wechselwirkungen. Selbstmitteilung und Feedback stehen in einem Wechselverhältnis. Feedback ist eine jeweils subjektive Art der Reaktion. Das heißt, nicht nur der Feedback-Nehmer, sondern auch der Feedback-Geber gibt mit seiner Äußerung Auskunft über sich selbst, worauf dann auch wieder eine Rückmeldung erfolgen kann. Jede Feedback-Äußerung hat also zwei Anteile:

Zum einen den Anteil der Person, die etwas über ihr Erleben vom anderen sagt. Diese subjektive Art des Erlebens hängt, wie oben erwähnt, auch mit der eigenen Person und Lebensgeschichte zusammen.

Des Weiteren besteht Feedback auch aus einem Anteil von der Person, der gesagt wird, wie sie vom Feedback-Geber wahrgenommen wird. Sie bekommt Informationen über ihre Wirkungsweise auf andere und darüber, welche ihrer Verhaltensweisen als hilfreich und welche als störend gesehen werden.

Genau diese zwei Seiten einer Feedback-Mitteilung verdeutlichen, dass es nie um das „So bist du“ geht. Bei einer solchen Behauptung würde man den Anteil des Feedback-Gebers unterschlagen. Die subjektive Interaktion ist jedoch ein wichtiger Bestandteil der Methode.

Eine solche Betrachtungsweise lässt sich z.B. mit der Theorie Schulz von Thuns erweitern. Nach ihm enthält Kommunikation und damit auch Feedback vier Mitteilungsebenen:

- 1.) sachlich nachprüfbar Beobachtungen
- 2.) Äußerungen über den Feedback-Geber selbst
- 3.) Definition der Beziehung zwischen ihm und dem Empfänger
- 4.) Handlungsaufforderung an den Empfänger

Beachtet man diese Sichtweise, so wird schnell klar, dass Feedback in zweierlei Richtungen zur Reflexion anregen soll und nicht nur als Informations- und Lernquelle für den Feedback-Nehmer dient. Hierzu hat Irene Klein praktische Fragen formuliert, die sich beide Parteien selbst stellen können.

Fragen, die für den Feedback-Geber interessant sind, sind zum Beispiel:

- Warum nehme ich dich so wahr?
- Was löst du in mir aus?
- Womit hat das zu tun?
- Wie kenne ich mich in diesem Bereich?
- Welche Werte oder Leitlinien meines Lebens werden hier eventuell berührt?

Der Feedback-Nehmer könnte sich fragen:

- Was sagt mir deine Mitteilung?
- Finde ich mich da wieder?
- Weckt deine Aussage in mir einen Widerhall?
- Erkenne ich meine Anteile?
- Wie erlebe ich mich selbst in diesem Bereich und zu dir?

## **4.2 Ablauf**

Feedback ist sowohl „unter vier Augen“ als auch in der Gruppe möglich. Da es bei der Anwendung dieser Methode aber vor allem um Teamarbeit, Gruppenzusammengehörigkeit und das Arbeits- bzw. Lernklima in Gruppen geht und bei mehreren Teilnehmern der eine den anderen mit seiner jeweils subjektiven Sichtweise gegebenenfalls korrigieren, überprüfen oder relativieren kann, sind Lerneffekt und Gewinn beim Feedback-Austausch in einer Gruppe am größten.

Wichtig aber ist, dass der Umgang mit Feedback schrittweise gelernt wird. Dies ist von besonderer Bedeutung, wenn eine Gruppe als Ganzes noch keine Erfahrung mit der Feedback-Technik gemacht hat, sollte aber auch berücksichtigt werden, wenn einzelne Teammitglieder das Prinzip der Rückmeldung bereits kennen und anwenden können. Hierbei sind Feedback-Spiele eine große Hilfe (siehe Punkt 5: Beispiele). Für das Erläutern und Einüben der Technik sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Empfehlenswert wäre eine Klausurtagung, die den Teilnehmern die Möglichkeit bietet, sich ganz und gar auf die Gruppe und das Thema Feedback einzustellen. Insbesondere Lehrende sollten immer umfassend mit Feedback theoretisch und vor allem praktisch umgehen lernen, um sich als entsprechendes Vorbild verhalten zu können.

Der übliche Ablauf einer solchen Tagung beginnt mit einer Kennenlernphase, in der die Teilnehmer miteinander warm werden, wodurch ein geeignetes Gruppenklima entsteht: Für das Geben und Annehmen von Feedback sind gegenseitige Empathie und das Wohlfühlen im Team wichtige Grundvoraussetzungen. Ist dies erreicht, so führt ein fachkundiger Seminarleiter den Begriff des Feedbacks ein, indem er erklärt, worum es sich dabei handelt und welche Zwecke und Ziele mit der vorgestellten Technik verbunden sind. Anschließend werden die Regeln besprochen, an denen man sich beim Geben und Erhalten von Rückmeldungen orientieren sollte. Damit die neuen Informationen am Ende richtig sitzen, erfolgen spezielle Übungen (siehe Beispiele unter Punkt 5) zur Technik und natürlich das Einüben einer richtigen Feedback-Runde.

In „Change Management“ geben K. Doppler und C. Lauterburg ein Beispiel, wie eine solche Feedback-Runde (auf einer Klausurtagung) ablaufen könnte. Zu jedem einzelnen Teammitglied wird eine Runde gestartet, bei der sich 60-90 Minuten mit der bestimmten Person beschäftigt wird. Aus Zeitgründen ist es deshalb ratsam, dass das Team nicht aus einer zu großen Anzahl an Personen besteht. Die jeweilige Runde gliedert sich in 4 Phasen:



- Phase 1) positive Rückmeldungen der anderen Teammitglieder
- Phase 2) kritische Rückmeldungen
- Phase 3) Wünsche und Anregungen für die weitere Zusammenarbeit
- Phase 4) Resümee und Kommentar des Feedback-Empfängers

Besonders in der ersten Zeit überwacht der Seminarleiter, der während des Trainings die Funktion eines neutralen Moderators einnimmt, sehr genau die Einhaltung der Regeln und methodischen Schritte.

### **4.3 Feedback in der Praxis**

Damit Feedback erfolgreich ist, d.h. damit es richtig beim Empfänger ankommt, gut aufgenommen wird und seine positiven Wirkungen zeigt, ist die Einhaltung gewisser Regeln nötig. Außerdem können verschiedene Grundvoraussetzungen zum Gelingen von Feedback beitragen:

#### *4.3.1 Grundvoraussetzungen*

#### **Folgende Grundvoraussetzungen wirken beim Einsatz von Feedback positiv:**

- Alle Mitglieder sind zum Dazulernen bereit.
- Es herrscht eine wechselseitige Grundakzeptanz und es ist ein gewisses Vertrauen vorhanden, dass niemand in diesem Rahmen verletzt wird.
- Eine ruhige Arbeitsatmosphäre und genügend Zeit sind gegeben.
- Zu Beginn ist eine neutrale Moderation hilfreich. Ziel ist jedoch, dass ein Team ganz ohne Unterstützung von außen dazu in der Lage ist, Feedback zu praktizieren.
- Alle sind mit den Spielregeln vertraut und halten sich daran.

Eine weitere wichtige Grundvoraussetzung liegt in der **Beziehung zwischen Empfänger und Sender**: Feedback kommt besonders gut an, wenn der Geber für den Empfänger eine wichtige Person ist und auf der gleichen Ebene wie der Empfänger spricht. Feedback sollte deshalb möglichst im Denk- und Erlebnisrahmen des Empfängers formuliert werden, da es so am ehesten verstanden und akzeptiert wird. (vgl. dazu weiterführend Fengler)

Beim **Feedback in Gruppen** wirken sich folgende Grundbedingungen besonders günstig aus:

- Eine Gruppennorm, die offenes Experimentieren durch spontanes Verhalten erlaubt,
- das Bemühen um gegenseitige Unterstützung und Verantwortung,
- ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen,
- eine Rotation des Feedbacks, um Fixierungen auf einseitige Geber und Empfänger-Rollen zu vermeiden,
- die Arbeit in kleinen, überschaubaren Gruppen.

Eine große Hilfe ist es, wenn der Gruppenleiter selbst modellhaft Feedback gibt, ohne zu übertreiben. Ebenso sollte er auf erhaltenes Feedback immer mit Aufmerksamkeit reagieren, und es nie abwehren, lächerlich machen oder kritisieren.

### 4.3.2 Regeln für erfolgreiches Feedback

Damit man nun aber auch etwas mit den Informationen seiner Mitmenschen anfangen kann, muss man sie zunächst einmal richtig empfangen bzw. verstehen und auch die anderen müssen die gegebenen Rückmeldungen richtig aufnehmen, so dass Zusammenstöße und Missverständnisse ausgeschlossen werden können.

Diesen Sachverhalt haben Kirsten und Müller-Schwarz in Anlehnung an die Situation im Auto-Scooter schön verbildlicht: Um nicht mit den anderen Fahrern zusammen zu stoßen, müssen wir die Informationen, in welche Richtung die anderen Fahrer steuern, richtig deuten. Ebenso müssen auch die anderen meinen Kurs registrieren. Sobald einer der Fahrer die Richtung eines anderen Fahrers fehlinterpretiert, gibt es einen Crash. Durch bestimmte Regeln könnte man das Auto-Scooter-Fahren aber erleichtern. Die Fahrer könnten sich zum Beispiel darauf einigen, alle rechts herum im Kreis zu fahren und bestimmte Verständigungssignale (Hupen, Blinken, Winken, usw.) vereinbaren. Auf diese Weise könnten sie sich freier und schneller bewegen.

Ähnlich verhält es sich beim Feedback, denn auch hier wirken gemeinsam einzuhaltende Regeln sehr erleichternd und machen richtiges bzw. effektives Feedback überhaupt erst möglich. Und dabei ist es besonders wichtig, die geltenden Regeln gemeinsam innerhalb der Gruppe zu erarbeiten!

#### Regeln für den Feedback-Geber

##### **1.) Nur Äußeres beschreiben**

Der Feedback-Nehmer muss sich der äußerlichen Beschreibung, die der Feedback-Geber nur leisten sollte, bewusst sein: Die Rückmeldungen über sein persönliches Verhalten sind keine objektiven Wahrheiten oder Werturteile! Vielmehr bieten sie die Chance, etwas darüber zu erfahren, wie er (der Feedback-Nehmer) von anderen wahrgenommen wird. Sie betreffen nicht den Kern der Persönlichkeit, sondern allein das äußere Erscheinungsbild der Person.

##### **2.) Beschreiben, nicht bewerten**

Der Feedbackgeber beschreibt nur seine persönlichen Wahrnehmungen und Beobachtungen, sowie die Gefühle, Empfindungen, Fragen und Überlegungen, die diese in ihm auslösen. Dabei macht er keine Vorwürfe, bewertet und moralisiert nicht. Er ist sich stets bewusst, dass seine Wahrnehmungen und Beobachtungen subjektiv sind und dass er sich irren kann.

*Beispiel: Nicht "Sie sagen doch nie etwas.", sondern "Sie haben bisher geschwiegen. Ich würde auch gern Ihre Meinung hören."*

Auf diese Weise nimmt man dem Feedback-Nehmer den Drang, sich zu verteidigen oder die angebotene Information abzulehnen. Der Umgang mit den gegebenen Informationen bleibt immer ihm überlassen.

##### **3.) Positive Rückmeldungen zuerst**

Entweder es werden positive **und** kritische Rückmeldungen gegeben oder gar keine. Es sollten von beiden Seiten immer beide Dimensionen betrachtet werden, da Einseitigkeit zu Verzerrungen führt. Außerdem helfen die positiven Aspekte dem Feedbacknehmer, auch kritische Rückmeldungen anzunehmen.

##### **4.) Konkrete Rückmeldungen geben**

Die Rückmeldungen sollten konkret, klar formuliert und nachvollziehbar sein. Am besten ist es, wenn sie anhand von Beispielen aus dem gemeinsamen Arbeitsalltag erläutert werden. Allgemeines und abstrakte Betrachtungen bringen nichts!

*Beispiel: Nicht "Sie reden doch immer nur allein!", sondern "Bisher ist kein anderer zu Wort gekommen und wir haben uns die ganze Zeit mit Ihrem Vorschlag beschäftigt."*

### **5.) Jeder ist für sich selbst verantwortlich**

Rückmeldungen sind Angebote zur Selbstüberprüfung. Der Feedbacknehmer entscheidet selbst, was er annehmen und verwerten will, und auch, was er gegebenenfalls bei sich verändern will und was nicht.

### **6.) Jeder spricht nur für sich selbst**

Jeder bezieht sich auf seine eigenen subjektiven Erfahrungen und Empfindungen. Deshalb ist es wichtig, dass die Teilnehmer in der Ich-Form sprechen und nicht per „man“. Der Feedbackgeber spricht den Feedbacknehmer direkt und persönlich an.

### **7.) Bei Störungen „Signal geben“**

Wer sich verletzt oder durch die Situation verunsichert fühlt, teilt dies der Gruppe sofort mit, so dass darauf eingegangen werden kann.

### **8.) Strikte Vertraulichkeit**

Alles, was im Rahmen des Feedbacks gesprochen wurde, ist vertraulich und sollte unter keinen Umständen von den Gruppenmitgliedern nach außen getragen werden.

### **9.) Erbeten, nicht aufgezwungen**

Feedback ist am wirksamsten, wenn der Empfänger selbst danach fragt.

### **10.) Rücksicht**

Der Feedbackgeber denkt nicht nur an seine eigenen Bedürfnisse, sondern auch an die des Feedbacknehmers. Angemessenes Feedback berücksichtigt die Bedürfnisse aller Beteiligten, ansonsten wirkt es schnell zerstörend.

### **11.) Brauchbarkeit**

Sinnvolles Feedback bezieht sich auf Verhalten, auf das der Feedbacknehmer Einfluss hat bzw. das er gegebenenfalls ändern könnte. Alles andere führt nur zu Frust.

### **12.) Timing**

Feedback ist um so wirksamer, je näher es zeitlich an der betreffenden Verhaltensweise liegt. Außerdem sollte der Zeitpunkt aber auch in dem Sinne günstig sein, dass der Feedbacknehmer bereit dazu ist.

*Beispiel: Nicht "Sie mauern doch nur, seit wir an dem Projekt arbeiten." (rückwirkend), sondern "Sie haben sich heute noch nicht geäußert."*

### **13.) Vermeidung von Fehlern und Ungenauigkeiten**

Der Feedbackgeber sollte sich immer bewusst sein, dass er sich auch irren kann! "Feedback geben heißt, "den Spiegel vor zu halten" - aber es gibt bekanntlich trübe Spiegel und solche, die ein verzerrtes Bild liefern" (vgl. Doppler&Lauterburg, 259).

Indem man auch die anderen Gruppenmitglieder zu ihrer Sicht im Hinblick auf die mitgeteilten Beobachtungen von Feedbackgeber und -nehmer befragt, können Ungenauigkeiten und Fehler vermieden werden.

## **Regeln für den Feedback-Nehmer**

### **1.) Aufnehmen**

Der Feedback-Nehmer hört dem Feedbackgeber aufmerksam zu. Wichtig ist außerdem die Klärung von Unklarheiten. Der Feedback-Empfänger fragt diesem Fall nach, bis er wirklich verstanden hat, was der Andere ihm sagen will.

## **2.) Nicht verteidigen oder kontern**

Die Einhaltung dieser Regel fällt zu Beginn besonders schwer: Nachdem das Feedback gegeben wurde, nimmt der Feedback-Empfänger nicht gleich eine Verteidigungs- oder Abwehrhaltung ein. Er rechtfertigt sein Verhalten nicht, argumentiert nicht und schießt nicht zurück, sondern lässt die Botschaft des anderen auf sich wirken. Er ist sich bewusst, dass es nur um subjektive Wahrnehmungen geht, nicht um "richtig oder falsch".

## **3.) Verhaltenskorrektur?**

Schließlich kann der Feedback-Nehmer überlegen, welche Mitteilung hilfreich für ihn sein könnte und was er mit dem Gehörten tun will. Er entscheidet selbst, ob und was er an seinem Verhalten ändern will.

## **4.) Rückmeldung für den Feedback-Geber**

Zum Schluss teilt der Feedback-Empfänger dem Feedback-Geber in einem Gespräch mit, was er durch das Feedback erfahren hat, seine Sicht der Situation und ggf., was er ändern oder beibehalten wird. Auf diese Weise bekommt der Feedback-Geber wiederum eine Rückmeldung, so dass der Prozess sich kreisförmig fortsetzen kann.

Wenn diese Regeln eingehalten werden, dann kann die Kommunikation erheblich verbessert werden, weil im Feedback immer auch schon lösungsorientierte Vorschläge zur Veränderung der Beobachtungen und des Verhaltens enthalten sind. In der konstruktivistischen Didaktik gibt es daher den grundlegenden Anspruch, dass alle Lerner möglichst an der Durchführung des Lehrens und Lernens umfassend partizipieren, und d.h. auch Feedback geben, sollen.

### *4.3.3 Konkrete Hinweise: das Wichtigste in Kürze*

Die Einhaltung der genannten Regeln muss trainiert werden. Um sie sich gerade zu Beginn immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, können folgende Checklisten hilfreich sein:

Grundsatz: Feedback soll jemandem helfen, sich selbst und seine Wirkung auf andere zu verstehen.

#### **Hinweise, wie man Feedback erteilt:**

- Vermeide Bewertungen!
- Beziehe dich auf konkrete Verhaltensweisen! Beschreibe klar und genau deine Wahrnehmung!
- Sei offen und ehrlich!
- Formuliere achtsam und angemessen!
- Biete deine Informationen an, zwing sie nicht auf!
- Beachte die Bedürfnisse des Feedbacknehmers, versuche, die Dinge aus seiner Sicht zu sehen!
- Gib deine Rückmeldung sobald wie möglich!
- Benenne beides – das Konstruktive und das Schwierige!
- Schließe einen Irrtum nie aus!
- Lass deine Beobachtungen durch Andere überprüfen!

#### **Hinweise, wie man Feedback empfängt:**

- Höre aufmerksam zu und frage nach, wenn du etwas nicht verstanden hast!
- Rechtfertige und verteidige dich nicht; argumentiere oder begründe nicht!
- Denk immer daran: Es geht beim Feedback nicht darum, wer Recht hat, sondern nur um

- persönliche Wahrnehmungen und Mitteilungen!
- Denke darüber nach, welche Anregung hilfreich für dich ist und was du übernehmen willst!  
(Entscheide das gegebenenfalls später)
  - Teile zum Schluss mit, was du durch das Feedback erfahren hast!

## **5. Beispiele für die Methode**

Treffen Gruppenmitglieder/-teilnehmer in regelmäßigen Abständen aufeinander, sollte Feedback zu einem festen Bestandteil dieser Zusammenkünfte werden. Doch auch ein offener und effektiver Feedback-Austausch will gelernt sein, so sollte z.B. das Setting immer mit der gesamten Gruppe abgesprochen und die geltenden Regeln sollten gemeinsam erarbeitet werden.

### **1. Blitzlicht** (nach Werner Stangls Arbeitsblätter)

Das Blitzlicht ist das am häufigsten eingesetzte Feedback-Verfahren, da es spontan eingesetzt werden kann, um eine Rückmeldung zu einer aktuellen Situation, einem Problem oder Ideen für das weitere Vorgehen einer Gruppe zu erhalten. Der psychologische Vorteil ist, dass damit alle TeilnehmerInnen in den Reflexionsprozess miteinbezogen werden. Entscheidend für ein Blitzlicht ist die Fragestellung - je konkreter desto hilfreicher für die Weiterarbeit einer Arbeitsgruppe.

Die Beteiligten nehmen bei einem Blitzlicht der Reihe nach mit wenigen Worten zu einer konkreten Frage (z.B. "Wie fühle ich mich jetzt nach dieser Plenumsphase mit den Zwischenberichten?", "Wie kann das bisher Erreichte gesichert werden?") subjektiv Stellung. Diese Äußerungen dürfen von den anderen weder kommentiert noch kritisiert werden. Es sollte auch nicht nachgefragt werden, wenn jemand nichts sagen will, sodass jede/r nur genau soviel sagt, wie sie/er will. Auf diese Weise bekommt man schnell einen guten Einblick in die momentane Stimmungslage innerhalb einer Arbeitsgruppe.

### **2. One-Minute-Paper** (nach Werner Stangls Arbeitsblätter)

Am Ende eines Seminars oder einer Gruppenarbeit werden die TeilnehmerInnen gebeten, ein leeres Blatt zu nehmen und auf einer Seite alle positiven Gedanken und Rückmeldungen zu schreiben (Was hat mir gefallen? Was habe ich verstanden? Wo habe ich mitarbeiten können? Was hat mich angeregt?). Auf der Rückseite werden alle kritischen oder unklaren Gedanken niedergeschrieben (Was hat mir nicht gefallen? Was habe ich nicht ganz verstanden? Woran habe ich mich nicht beteiligen können? Was hat mich wenig berührt?). Eine Auswertung kann sofort erfolgen oder am Beginn des nächsten Treffens, wobei die Auswertung entweder der Leiter oder ein Teilnehmer vornimmt - danach erfolgt die Interpretation der Rückmeldungen und die Erarbeitung der Vorschläge für etwaige Konsequenzen (Was könnte man beim nächsten Mal anders machen?).

### **3. Feedback- Briefe** ( nach Maike Joana Kruse, TEAMwork)

Die Methode der Feedback-Briefe ist ratsam ab einer Gruppenstärke von 6 Teilnehmern und eignet sich besonders als Abschluss einer gemeinsamen Sitzung. Für die Durchführung sollte man mindestens 20 Minuten veranschlagen.

**Materialien:** Stifte und Moderationskarten

**Spielbeschreibung:** Jeder Teilnehmer wird gebeten, seinen Namen auf eine Karte zu schreiben, die dann verdeckt auf dem Boden verteilt werden. Nun zieht jeder der Reihe nach eine Karte und hält dabei aber geheim, welchen Namen er gezogen hat. Auf die Rückseite soll nun für die gezogene Person folgendes Feedback notiert werden:

- Was hat mir an Ihnen besonders gut gefallen
- Was könnten Sie an sich noch ändern und/oder verbessern?

Anschließend werden die Karten wieder auf dem Boden verteilt, diesmal allerdings mit den Namen nach oben.

Jeder nimmt nun seine eigene Karte wieder und liest die für ihn bestimmte Rückmeldung.

**Auswertung:** Im Anschluss daran soll jeder Teilnehmer berichten, ob er das ihm gegebene Feedback annehmen kann oder nicht. Dabei sollte es den einzelnen Teilnehmern überlassen sein, ob sie ihr Feedback vorlesen möchten oder nicht.

**Ziel:** Im günstigsten Fall Gedanken und Anregungen für zu Hause mitzugeben.

#### **4.Masken verteilen**

**Materialien:** Stifte und Zeichenblock

**Spielbeschreibung:** Jeder Teilnehmer wird zunächst gebeten, sich seine eigene Maske zu zeichnen, ohne dass ihm dabei jemand über die Schultern schaut. Dabei kommt es nicht darauf an, dass die Zeichnung besonders gut/schön usw. gerät. Es geht vielmehr darum, seine momentanen Gefühle ehrlich auszudrücken.

Anschließend zeichnet jeder für zwei oder drei beliebige andere Gruppenmitglieder eine Maske. Auch hier soll möglichst ehrlich widergegeben werden, wie der Zeichner das Gruppenmitglied sieht.

**Auswertung:** Nun wird ein Kreis gebildet und ein erstes Gruppenmitglied stellt seine eigene Maske vor und erklärt, was sie bedeutet. Haben nun ein oder mehrere andere ebenfalls dieses Mitglied gezeichnet, so können und sollen sie jetzt dazu Stellung nehmen und begründen, was sie eventuell anders gesehen haben. Reihum geht es nun weiter, bis jeder seine eigene Maske vorgestellt hat. Eine allgemeine Diskussion sollte auch dann erst stattfinden.

**Ziel:** In erster Linie geht es bei diesem Spiel darum, den eigenen Blick dafür zu schärfen, wie unterschiedlich das Selbstbildnis von dem Bild sein kann, das sich eine Gruppe möglicherweise von einem bildet. Dieses Feedback- Spiel lädt dazu ein, sein Selbstbildnis entweder zu korrigieren oder aber auch zu verteidigen, wenn man das Gefühl hat, von der Gruppe falsch verstanden worden zu sein.

#### **5.Hair Cut**

Die Übung „Hair Cut“ (Bach/Bernhard 1972) lässt sich besonders gut dann einsetzen, wenn es bereits zu Kommunikationsstörungen und Missverständnissen unter den Gruppenmitgliedern gekommen ist.

**Spielbeschreibung:** Wichtig bei dieser Übung ist, dass der Teilnehmer, der seinen Ärger loswerden möchte, den Empfänger vorher darüber informiert. Ist dies geschehen, hat der Sender nun für einen begrenzten Moment die Möglichkeit seinem Gegenüber alles an den Kopf zu werfen, was in seinen Augen unbedingt gesagt werden muss.

**Auswertung:** Im Anschluss sollte zunächst einmal Ruhe eintreten und der Sender sich beim Empfänger bedanken, dass er zugehört hat. Dieser wiederum hat dann die Chance, sich zu den einzelnen Punkten zu äußern und Stellung zu beziehen.

**Ziel:** Bei dieser Übung geht es darum, seinem Ärger freie Luft zu machen und ihn nicht in sich hineinzufressen. Doch auch hier sollte man sich vor allzu persönlichen Angriffen und Anfeindungen in Acht nehmen.

#### **6.Gefühlskreis**

Dies ist ein Ritual, das in der Grundschule angewendet werden kann.

**Materialien:** Eine Schachtel mit drei verschiedenen Arten von Kärtchen. Die Kärtchen können verschiedene Farben haben und/oder passende Symbole tragen (siehe Spielverlauf).

**Spielbeschreibung:** Die Kinder sitzen in einem Stuhlkreis, in der Mitte steht die Schachtel mit den Kärtchen, die die Kinder den Regeln entsprechend nacheinander an sich austeilen.

Die drei Arten von Kärtchen werden jeweils mit einer festgelegten Formulierung ausgegeben: - grün (Herz): "Ich finde gut, dass du..."



- gelb (Biene): "Ich möchte mich dafür entschuldigen, dass ich..."

- rot (Stoppschild): "Ich finde nicht gut, dass du..."

Wichtig ist, dass dabei keine Verallgemeinerungen genannt werden, sondern sich die genannten Verhaltensweisen auf konkrete Situationen/Taten der letzten Woche beziehen. Also nicht "Ich finde nicht gut, dass du immer so gemein zu mir bist.", sondern: "Ich finde es nicht gut, dass du mir gestern in der Pause immer wieder den Ball weggenommen hast."

Weitere Regeln: Jedes Kind darf höchstens zwei Kärtchen von jeder Farbe austeilen.

Ein Kind darf nicht zwei Karten gleicher Farbe an ein anderes Kind austeilen.

Das Kind, das ein Kärtchen bekommt, hört zu, sagt aber nichts dazu.

**Auswertung:** Nachdem jedes Kind seine Karten ausgeteilt hat, können die Karten ausgezählt und ausgewertet werden. Hierbei sind verschiedene Verfahren denkbar. Ein Beispiel: Die roten und grünen Karten führen zu Plus-/ Minuspunkten bezüglich der Einschätzung des Verhaltens. Drei rote bzw. grüne Karten, die ein Kind in einem Gefühlskreis bekommen hat, ergeben einen Minus- bzw. Pluspunkt, wobei sich rote und grüne Karten gegenseitig aufheben. Es ist also wichtig, die verschiedenen Beobachterperspektiven zu berücksichtigen! Vorsicht ist jedoch bei einer Benotung gegeben, da dadurch der offene Umgang mit den erlebten Gefühlen unter eine neue und einschränkende Perspektive gesetzt wird. Es geht im Feedback nicht um Leistungsnoten, sondern um eine Reflexion eigenen und fremden Verhaltens, um Wirkungen auf andere. Wird Feedback für Noten missbraucht, dann wird nicht mehr das berichtet, was wahrgenommen wird, sondern das, was als erwünscht gilt.

**Ziel:** siehe 7.2 Erfahrungen einer Grundschullehrerin

## **6. Reflexion der Methode**

### **6.1 Methodenkompetenz**

Feedback lässt sich generell immer dann einsetzen, wenn Menschen aufeinander treffen. Es muss nicht erst zu Kommunikationsstörungen kommen, um auf Feedback als Mittel zur Intervention zurückzugreifen. Vielmehr geht es darum, die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen sowie die Entwicklung der Gruppe/des Teams zu fördern als auch zu neuen Handlungsimpulsen anzuregen. Feedback-Übungen/Spiele machen also bei den unterschiedlichsten Gruppenformen Sinn, um einen offeneren und ehrlicheren Umgang miteinander zu ermöglichen. Solche Gruppen können sein: Arbeitsteams, Erwachsenenbildung, an der Uni, Vereine, Wohngemeinschaften usw.. Sicherlich ist auch die Schule ein Ort, an dem sich Feedback-Techniken anwenden lassen. Hier ist es ohnehin erfreulich (siehe unter Punkt 3: Praktische Begründung), dass es gerade für jüngere Kinder oft noch gar kein Problem ist, offen und ehrlich über ihre Gefühle zu sprechen, und auf dieser Basis kann die Feedback-Technik schon in der Grundschule viel zur Klärung von Problemen und Förderung positiver Verhaltensweisen beitragen. Ein Beispiel hierfür ist der "Gefühlskreis", der unter 7.2 Erfahrungen einer Grundschullehrerin näher beschrieben wird.

Wichtig allgemein ist der richtige Umgang mit dem Feedback, das Schritt für Schritt erlernt sein will, denn ansonsten können Rückmeldungen auch schnell allzu persönlich und verletzend wirken.

In einem konstruktivistisch orientierten Unterricht gehört ein ansprechendes, lösungsorientiertes und die Kommunikation sowie den Selbstwert aller Lerner stärkendes Feedback zum grundsätzlichen Anspruch auf eine zu leistende Methodenkompetenz.

## **6.2 Methodenvielfalt**

Feedback sollte zum festen Bestandteil jeder Gruppe werden, die regelmäßig aufeinander trifft. Wenn die Feedback-Technik einmal erlernt ist, lässt sie sich relativ leicht und vielseitig einsetzen. Jörg Fengler beschreibt in seinem Buch „Feedback geben“ (1998) 15 Strategien des Feedback-Austauschs, die hier nur kurz erwähnt werden sollen: Fokusbildung, Feedback zu zweit und zu dritt, eine/einer wendet sich an alle, ein Mitglied spricht die ganze Gruppe an, alle wenden sich an eine bzw. einen, jeder richtet ein Feedback an jeden, Selbstmitteilung in der Gruppe, der Blick auf die ganze Gruppe, Feedback von und an Teilgruppen, Subgruppen arbeiten dem Plenum zu, Feedback zwischen Gruppen, Feedback durch Instrumente, Feedback an die Gruppenleitung, Seminar-Feedback und Selbst-Feedback. Bei jeder Strategie sind verschiedene Formen des Feedback-Austauschs möglich. Diese Vielfalt ermöglicht es, Feedback nicht als langweilige oder bloß gewollte Veranstaltung zu organisieren, sondern variabel einzusetzen.

## **6.3 Methodeninterdependenz**

Feedback-Übungen/Spiele lassen sich sehr gut mit anderen systemischen Methoden kombinieren und erweitern. Insbesondere bieten sich dafür das Psychodrama, Skulpturen /Aufstellungen an. Aus dem Psychodrama (Leutz 1992) stammt die Technik des Doppelns. Bei der Übung "Doppelgänger" (Fengler 1998) bekommt ein Gruppenmitglied während eines szenischen Spiels einen anderen Teilnehmer oder den Seminarleiter an die Seite gestellt, der ihm als innere Stimme dienen soll. Über die gegebenen Feedback-Impulse kann der Protagonist nun hinweggehen oder sie aufnehmen. Ziel dieser Übung ist es, die eigene Position zu überdenken und die Situation möglicherweise mit anderen Augen zu sehen.

Aber auch ansonsten sollte – wie bereits gesagt wurde – die Methode des Feedback-Austauschs zum Standard einer jeden Gruppensitzung werden, egal, was für eine Methode vorangegangen ist.

## **7. Praxiserfahrungen**

### **7.1 Erfahrungen einer Supervisorin aus der Erwachsenenbildung (nach einem Interview mit Gabriele Stolze-Enderer)**

Die Methode des Feedback wird in der Praxis vielfältig angewandt und hat sich sowohl in der beruflichen Fort- und Weiterbildung als auch in unterschiedlichen Arbeitsrealitäten etabliert. In der Schulpraxis wird das Feedback noch zu selten eingesetzt. Dies sollte sich grundsätzlich ändern, um Lehr- und Lernprozesse erfolgreicher und beziehungsorientierter zu organisieren.

Die Einführung in diese Methode im Rahmen der Erwachsenenbildung gehört seit vielen Jahren zu einem wichtigen Standardprogramm zur Förderung der Teamentwicklung, der offenen Kommunikation und damit zur Verbesserung der Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten. Die Erfolge, die sich hier zeigen, müssten noch verstärkt auf die Schule übertragen werden.

Immer dann, wenn Menschen in Teams eng und ergänzend zusammenarbeiten müssen oder in der Projektarbeit ein hohes Maß an Transparenz des Informationsflusses, nicht nur auf der fachlichen, sondern insbesondere auf der Beziehungsseite erforderlich ist, bewährt sich die Methode des Feedback im beruflichen Alltag. Sie ist ein Baustein zur Sicherung guter Arbeitsergebnisse, indem sie ein gutes Beziehungsfundament herstellt.

Als hilfreich hat sich das Feedback aber nicht nur in der Team- und Projektarbeit erwiesen, sondern auch in regelmäßig stattfindenden Besprechungen/Meetings von Arbeitsgruppen, in Workshops – wo sich alle Zusammenarbeitenden Zeit nehmen können, die Art der Zusammenarbeit und das

Arbeitsklima auf „neutralem“ Boden zu reflektieren – und im Einzelgespräch unter Kollegen oder im Mitarbeitergespräch. Die Führungskraft übt sich in Mitarbeitergesprächen dann darin, offen Positives und Kritisches oder Fehlendes zu benennen. Voraussetzung für das gute Gelingen eines Feedbacks in Vier-Augen-Gesprächen ist allerdings die dialogische Haltung des Vorgesetzten. Nicht nur er gibt Feedback, sondern er erbittet es sich auch von den Mitarbeitern.

### **Probleme, die bei der Einführung von Feedback im Bildungsbereich auftauchen können:**

Wie schon in unter Punkt 3 erwähnt, tun sich Erwachsene schwer, wenn es um das Aussprechen einer Anerkennung, die Beschreibung einer Beziehungskonstellation oder die angemessene Formulierung einer Kritik geht. Oft gibt es in Seminaren zunächst viel Abwehr, wenn das Feedback eingeführt wird. Es hat sich als hilfreich erwiesen, ein Flipchart vorzubereiten, auf denen einmal Formulierungshilfen für das Feedback und zum anderen eine Vielfalt von unterschiedlichen Eigenschaften stehen, um den Teilnehmern den Einstieg in die neue Form der Kommunikation zu erleichtern.

Die Abwehr der Teilnehmer kann aber auch andere Gründe haben. Es kann Angst machen oder Befürchtungen wecken, wenn man hört, dass andere Rückmeldung darüber geben werden, wie man wirkt. Schnell werden die Teilnehmer zurückgeworfen in ihre eigene oft extrem selbstkritische Auseinandersetzung mit der persönlichen Unvollkommenheit und scheinbaren Fehlerhaftigkeit. Manchmal ist es hilfreich, den Teilnehmern über die oben genannten „Eigenschaftsflips“ deutlich zu machen, dass Vollkommenheit ein unerreichbares Ideal ist. Jede gute Kompetenz hat auch ihre Schattenseiten und umgekehrt hat jede vermeintliche „Schwäche“ ebenso einen positiven Aspekt. Egal, wie wir uns in beruflichen und anderen Zusammenhängen verhalten, es gibt immer Reibung.

### **Probleme, die sich bei der Implementierung der Methode in die Arbeitsrealitäten stellen können:**

Leider wird das Feedback oft nicht sauber genug angewendet und kann dann zu großen Verletzungen der einzelnen Persönlichkeiten führen. Die Methode lässt sich leicht missbrauchen. So kann beispielsweise ein Vorgesetzter in einem Feedback-Gespräch zunächst alibimäßig etwas Positives über den Mitarbeiter sagen, um anschließend alles, was ihn schon lange an seinem Mitarbeiter gestört hat, ärgerlich und mit erhobenem Zeigefinger auf den Tisch zu bringen – frei nach dem Motto „Was ich dir schon immer mal sagen wollte.“ Hier wäre ein Konfliktgespräch angemessener und ehrlicher gewesen. Viele Mitarbeiter haben eine solche Situation schon einmal erlebt und erzählen in Seminaren darüber, dass sie ganz skeptisch und wachsam werden, wenn man sie lobt, weil sie in solchen Fällen automatisch mit einer anknüpfenden Standpauke rechnen.

Es bedarf einer guten Einführung seitens der Trainer, wenn sich die Methode im beruflichen Alltag bewähren soll. Das Einüben der Feedback-Methode im Seminar stellt noch keine Garantie für eine gute Übertragung und Weiterentwicklung der neu erworbenen Fähigkeiten in die Arbeitsrealität dar. Besser ist es, wenn die Seminarleiter/Berater die Möglichkeiten haben, den auf das Seminar folgenden Prozess im Arbeitsfeld der Teilnehmer zu begleiten. Auf diese Weise wäre sichergestellt, dass Teams während des Feedbacks nicht schnell wieder dazu übergehen über Sachthemen bzw. fachinhaltliche Fragen zu diskutieren, anstatt Rückmeldungen über die Zusammenarbeit auszutauschen. Anfänglich neigen sie dazu, weil es viel leichter fällt in gewohnter Weise über Arbeit zu sprechen, als über die Art und Weise der Kooperation.

**Fazit:** Die Einführung in die Methode des Feedbacks ist prozesshaft zu betrachten. Sie braucht Zeit, Übung und professionelle Unterstützung, wenn sie in ihren ganzen Möglichkeiten ausgeschöpft werden soll. Die Methode trägt wesentlich zur Verbesserung des Beziehungsgefüges bei. Sie erfordert dann aber von allen Beteiligten eine Haltungsänderung hin zu einem respektvollen, wertschätzenden und empathischen Miteinander und braucht auch vorab Vertrauensaufbau und Vertraulichkeit, so dass sich alle sicher und geschützt fühlen können. Sie ist notwendig, wenn Menschen eng und ergänzend zusammenarbeiten und stellt darüber hinaus eine gute

Konfliktprophylaxe dar, weil sie mit gewährleistet, dass Arbeitsprojekte nicht wegen sich langsam aufbauender und schließlich unüberwindlicher Beziehungsschwierigkeiten scheitern.

## **7.2 Erfahrungen einer Grundschullehrerin** (nach einem Interview mit Judith Möcklinghoff)

Da Kinder noch nicht verlernt haben, ihre Meinung offen und ehrlich einander mit zu teilen, erscheint manchen Lehrenden Feedback in der Grundschule als unnötig. Oft jedoch sind die Reaktionen von Kindern, insbesondere wenn sie verärgert sind, zwar offen und ehrlich, aber sehr undifferenziert und verletzend, so dass ihre „wahre“ Botschaft nicht beim Empfänger ankommt. Daher führe ich auch in der Grundschule als Feedback-Ritual den „Gefühlskreis“ (Beschreibung des Ablaufs siehe 5.4 Gefühlskreis) durch.

Ich habe mit diesem Ritual, einmal wöchentlich abgehalten, sehr gute Erfahrungen gemacht:

Häufig kamen Rückmeldungen zur Sprache, die das jeweils „empfangende“ Kind sehr überraschten. Wie oben erwähnt, ist Kindern teilweise nicht bewusst, welches Verhalten andere Kinder stört und ärgert. Durch die genaue Rückmeldung wird ihnen dies nun bewusst gemacht, wodurch sie die Chance zur Änderung ihres Verhaltens erhalten. Außerdem wird durch die Rückmeldung und direkte Ansprache der positiven Verhaltensweisen die Verstärkung dieser gefördert.

Die Regel, dass keine Verallgemeinerungen sondern nur ganz konkrete Verhaltensweisen angesprochen werden dürfen, fördert auch die Selbstwahrnehmung der Kinder: sie müssen sich jeweils bewusst machen: was genau hat mich denn geärgert/gefreut? Ebenso trägt auch die Entschuldigungskarte dazu bei.

Die Kinder nehmen dieses Ritual erfahrungsgemäß sehr ernst, teilen ihre Rückmeldungen gerecht aus, sie missbrauchen auch nicht die Möglichkeit, es damit anderen „heim zu zahlen“ und bestehen auf der regelmäßigen Durchführung des Gefühlskreises.

Probleme kann es am Anfang insbesondere mit sehr aggressiven Kindern geben, die dauernd in Streitereien und Kämpfe verwickelt sind. Diese erhalten, ihrem Verhalten entsprechend, sehr viele rote Karten. Wichtig ist, deutlich zu machen, dass dies nur mit ihrem Verhalten zu tun hat und es in ihrer Hand liegt, das zu ändern. Gerade für solche Kinder ist es aber wichtig, zu erfahren, welches Verhalten von den anderen Kindern gewünscht wird und welches abgelehnt wird.

Ein weiterer Vorteil ist, dass die Rückmeldungen in diesem Rahmen nicht durch die Lehrerin, sondern durch die anderen Schüler erfolgen, was eine viel größere Wirkung hat.

## **7.3. Partizipativer Grundansatz im Lehren und Lernen**

Wenn man im Lehren und Lernen nicht nur als Experte alles den Lernern vorgeben will, sondern erkennt, dass es zu den Schlüsselqualifikationen des Lernens auf allen Stufen gehört, neben der Fach- auch eine Methoden- und Sozialkompetenz auszubilden, dann muss das Feedback regelmäßig in allen Gruppen umfassend praktiziert werden. Dies funktioniert aber nur hinreichend, wenn auch die Lehrenden sich als Feedback-Nehmer verstehen und nicht sogleich die oft schlechten Bedingungen des Lehrens und Lernens in der Gegenwart namhaft machen, um sich vor dem Feedback zu schützen: Nach dem Motto: „Wenn ich mir schon ein Feedback abhole, dann doch bitte erst, wenn die Bedingungen besser werden.“ Eine solche Einstellung in der Praxis schadet dem Feedback.

Feedback beginnt immer schon im Kleinen. Eine Lehrerin bemerkt eine Störung, zweifelnde Gesichter z.B., und sie holt sich ein direktes und schnelles Feedback. Sie erzeugt eine dialogische Situation und schafft damit eine kommunikative Atmosphäre, die auch ein später größeres

Feedback leichter zum Erfolg bringen wird. Denn beim Feedback ist das Vorbild ein wesentlicher Mechanismus, um die Offenheit des Prozesses und die Unwägbarkeit der Rückmeldungen auszuhalten und sogar spannend zu finden.

Der größte Feind des Feedbacks in der Praxis scheint die Gleichgültigkeit am anderen zu sein. Solche Gleichgültigkeit hat in der Postmoderne eine gewisse Konjunktur, sie wird durch ein Schulsystem gefördert, das sozial Schwächere ausgrenzt und Lebenschancen heute wieder sehr stark nach Schicht- und Ausländerzugehörigkeiten verteilt. Hier denken Lehrende vielleicht mitunter zu schnell, dass sie hierfür nicht verantwortlich gemacht werden können, und übersehen, wo ihre Verantwortung liegt: in ihren Gruppen Feedback so zu organisieren, dass eine Verbesserung im Kleinen erreicht wird, bevor die Veränderungen im Großen – die auch notwendig sind – angegangen werden.