

## ■ Was ist Feedback?

Feedback bedeutet auf Deutsch Rückmeldung. Feedback ist eine äusserst wichtige Informationsquelle. Es informiert uns beispielsweise darüber ...

- wie unsere Leistungen waren,
- was wir verbessern können,
- wie das, was wir beabsichtigt oder getan haben, bei anderen ankommt.

Mit diesem Bogen lernen Sie, Feedback bewusst und gekonnt einzusetzen. Gekonntes Feedback folgt einigen einfachen Regeln, die Sie in diesem Blatt kennenlernen werden.

*Feedback bedeutet Rückmeldung auf unser Verhalten. Wenn wir einfache Regeln beherrschen, können wir einander besseres Feedback geben.*

## ■ Warum ist es so bedeutungsvoll?

Bekanntermassen lernen wir sehr viel aus Fehlern und allgemein aus Erfahrungen. Ohne Feedback würden wir aber auf vieles gar nicht aufmerksam gemacht. Mit Feedback lernen wir mehr und rascher.

Stellen Sie sich vor, Ihr Verhalten störe einen Teamkollegen. Ohne seine Rückmeldung werden Sie das vielleicht nie erfahren. Sie werden sich weiterhin gleich verhalten, und er wird sich weiterhin über Sie ärgern. Dabei könnten Sie den Ärger möglicherweise ohne grosse Mühe aus der Welt schaffen.

*Feedback hilft uns, uns selbst und die Umwelt realistischer wahrzunehmen. Ohne Feedback ist der Mensch orientierungslos. Erst Feedback ermöglicht Lernen, und erst Feedback bewirkt im positiven Fall, dass wir unser Verhalten ändern.*

## ■ Warum muss man es üben?

Viele Menschen bekunden zunächst Mühe mit dem Feedback. Wir müssen erst alte Denkmuster überwinden, zum Beispiel: keine Reaktion heisst: „die Sache ist in Ordnung“ oder „Ich muss jemanden unter allen Umständen loben“. Wir haben oft Hemmungen, unsere Meinung offen auszusprechen. Wir haben Angst, den anderen zu verletzen: Wir betonen nur das Positive, wir lenken das Gespräch auf Sachliches, obwohl die subjektiven Gefühle und die eigene Wahrnehmung wichtig wären. Wir kümmern uns sehr oft auch nicht darum, welche Wirkungen unsere Aussagen haben.

Wenn wir Feedback erhalten, ist unsere Reaktion sehr oft: „Achtung, Angriff!“ oder „So toll war das auch wieder nicht!“. Wir haben Mühe, zunächst nur zu schweigen, zuzuhören und das Gegenüber nicht zu unterbrechen. Es fällt uns leichter, im Gespräch auf andere Themen abzulenken oder die Argumente des anderen schlecht zu machen.

*Ständig geben und erhalten wir Feedback, doch läuft dies meist unbewusst ab. Wir halten uns an Gewohnheiten und häufig an falsche Denkmuster. Dadurch verletzen wir oft die Voraussetzungen für gutes und lehrreiches Feedback. Wir müssen Feedbackgeben und -nehmen üben, damit Feedback lehrreich und zu einer äusserst wichtigen Informationsquelle werden kann.*

## ■ Geben und Nehmen

Gutes Feedback geben ist eine Sache, Feedback entgegennehmen eine andere. Beides muss gelernt werden. Aus diesem Grund hat es Regeln sowohl für das Geben wie auch das Nehmen von Feedback.

## ■ Gewichten

Es gibt einige allgemeine Regeln für gutes Feedback, hingegen keine einfachen Rezepte. So wie ein Musiker Tonleitern nicht deshalb übt, um sie dem Publikum vorzuspielen, werden Sie die Regeln nicht einfach auswendig lernen und „eins zu eins“ anwenden können. Manchmal ist die eine Regel wichtiger, manchmal die andere Regel. Ihnen persönlich bereitet vielleicht die eine Regel Mühe, Ihrer Kollegin oder Ihrem Kollegen hingegen eine ganz andere. Deshalb kann es sein, dass Sie sich vornehmen, in der nächsten Zeit nur auf eine oder zwei Regeln besonders achten zu wollen. Zum Beispiel haben Sie gemerkt, dass Ihr Gegenüber manchmal nicht weiss, worauf Sie mit Ihrem Feedback hinauswollen, und Sie beschliessen deshalb, die Regeln „Fokussiert sein“ und „Direkt umsetzbar sein“ speziell zu üben.

## ■ Regeln vereinbaren

Alle Beteiligten, d.h. Lernende und Lehrende müssen sich darüber einigen, in welcher Form und zu welchem Thema sie einander Rückmeldung geben. Die Regeln, die Sie auf der folgenden Seite kennenlernen werden, können nicht „heimlich“ eingeführt werden. Sie werden nur wirksam, wenn Sie miteinander vereinbaren, dass Sie sich daran halten wollen. Das Feedback erscheint dann nicht mehr so ungewohnt, fremd, unnatürlich und künstlich.

Sie werden auch nicht alle Regeln auf's Mal beachten können. Treffen Sie eine Vereinbarung darüber, welche Regeln Ihnen besonders wichtig sind! Fangen Sie mit diesen Regeln an! Sie können dann später eine andere Gewichtung beschliessen.

## ■ Sich selbst erkennen

Ein wichtiger Schritt zu gekonntem Feedback besteht darin, dass wir uns unser eigenes Feedback-Verhalten vor Augen führen. Hierfür können Sie wiederum die Feedbackregeln zur Hilfe nehmen. Fragen Sie Ihr Gegenüber, wie gut das Sie die Regeln fürs Feedback-Senden eingehalten haben. Fragen Sie sich selbst, wie gut Sie sich an die Regeln fürs Feedback-Empfangen halten. Diskutieren Sie die Resultate, stellen Sie fest, welche Regeln Sie noch üben müssen. Hierzu dienen die kleinen Fragebogen auf Seite 4.

## ■ Achtung

Weil es beim Erlernen des Feedbackgebens und -nehmens häufig nicht nur darum geht, etwas Neues zu erlernen, sondern vorerst alte Gewohnheiten abzulegen, kann es gut sein, dass Sie sich nach den ersten Übungen vorübergehend unsicherer fühlen. Bei vielen Lernprozessen durchlaufen wir eine solche Phase. Lassen Sie sich nicht irritieren, sondern bleiben Sie dran!

## Feedback-Geben

### Vereinbart oder deklariert sein

Die Tatsache, dass Feedback gegeben wird bzw. dass man sich Feedback holen kann, soll idealerweise mit den verschiedenen Beteiligten gemeinsam vereinbart werden. Ist diese Situation nicht gegeben, soll das Feedback klar als solches deklariert und angekündigt werden.

### Zum richtigen Zeitpunkt erfolgen

Idealerweise erfolgt das Feedback möglichst unmittelbar. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass der Empfänger/die Empfängerin überhaupt in der Lage ist, das Feedback aufzunehmen. Die Aufnahmefähigkeit kann durch starke Emotionen, Müdigkeit etc. beeinträchtigt sein. In solchen Fällen ist es sinnvoll, mit dem Feedback etwas zu warten, bis die Emotionen abgeklungen sind oder eine Erholung möglich war.

### Ehrlich sein

Nur wenn Sie im Feedback das sagen, was Sie tatsächlich meinen, ist es für die Empfänger/innen hilfreich. Reden Sie nicht um den heißen Brei herum. Sprechen Sie nicht per "man" oder "wir", sprechen Sie per "ich" und "du".

### Fokussiert sein

Gutes Feedback ist direkt und bezieht sich auf bestimmte Ereignisse und Verhaltensweisen. Vermeiden Sie Wendungen wie "manchmal", "ein wenig", "vielleicht". Nennen Sie die konkrete Situation oder das spezifische Verhalten.

### Direkt umsetzbar sein

Das Feedback muss sich auf konkrete Situationen und spezifische Verhaltensweisen beziehen, die die Empfänger/innen tatsächlich verändern können, die also in ihrem Einflussbereich liegen.

### Gefühle zum Ausdruck bringen

Beschränken Sie sich beim Feedback-Geben nicht auf die Faktenebene. Wirksames Feedback hilft der anderen Person, neue Erkenntnisse über sich selbst zu gewinnen. Wenn Sie sich freuen oder ärgern, wenn Sie überrascht oder enttäuscht sind, so sagen Sie das auch. Dies erfordert von Ihnen Einfühlungsvermögen, denn es geht darum, das Gegenüber nicht unnötig zu verletzen oder zu provozieren.

### In die Zukunft weisen

Die Empfänger/innen des Feedbacks sollen erfahren, was sie in Zukunft gleich oder anders machen sollen. Sie sollen Bestätigung erfahren oder Anhaltspunkte für Veränderungen erhalten.

## Feedback-Nehmen

### Sich um Feedback bemühen

Wenn Sie ein Feedback brauchen, bitten Sie darum! Feedback nützt am meisten, wenn es im richtigen Zeitpunkt kommt. Wenn der Zeitpunkt aus Ihrer Sicht gerade richtig wäre, lohnt es sich nicht, zu hoffen und zu warten.

### Sicherstellen, dass Sie das Feedback vollständig entgegennehmen

Hören Sie zunächst einmal ruhig zu. Versuchen Sie, sich nicht zu rechtfertigen oder abzulenken. Insbesondere wenn ein Feedback Sie ‚trifft‘, (sei es, dass es sehr positiv ausfällt und Sie hocherfreut, verlegen sind oder was immer es bei Ihnen auslöst, sei es umgekehrt, dass Sie wütend werden oder sich schämen), werden Sie wahrscheinlich vieles, was gesagt wird, gar nicht mehr hören. Machen Sie sich Notizen, wiederholen Sie das Wichtigste in anderen Worten oder kommen Sie allenfalls zu einem späteren Zeitpunkt nochmals auf das Feedback zurück.

### Sicherstellen, dass Sie das an Sie gerichtete Feedback verstanden haben

Fragen Sie lieber einmal zu viel, wenn Sie unsicher sind.

### In Bezug auf das Feedback anspruchsvoll sein

Fragen Sie sich, ob Ihnen das Feedback Anhaltspunkte liefert, die Sie direkt umsetzen können. Wenn nicht, fragen Sie nach, verlangen Sie Präzisierungen. Damit erlangen Sie Klarheit. Es kann Ihnen auch helfen, diffuse oder wertende Feedbacks, die zwar im Augenblick viel auslösen (Freude, Ärger, usw.), Ihnen aber ansonsten nicht viel bringen, zu relativieren. Auch wird es Ihnen besser gelingen, sachliches Feedback zu erhalten.

# Übungen

## ■ Feedback in unserer Gruppe

Sie wollen sich vornehmen, die Feedback-Regeln in Ihrer Gruppe ganz bewusst zu üben?

### Ausführliche Variante:

1. Schritt: Jedes Gruppenmitglied inklusive Lehrperson/Leitung wählt von den insgesamt elf Feedback-Regeln diejenigen fünf – drei zum Feedback-Geben und zwei zum Feedback-Nehmen – aus, die ihm/ihr für gutes, hilfreiches Feedback in der gegebenen Situation am wichtigsten erscheinen.
2. Schritt: Stellen Sie fest, wie häufig jede der elf Regeln ausgewählt wurde. Notieren Sie die fünf meistgewählten Regeln auf ein Blatt.
3. Schritt: In einer anschließenden Diskussion klären Sie,
  - was Sie unter den gewählten fünf Regeln konkret verstehen wollen (Regeln mit einem Beispiel „ausdeutschen“),
  - woran Regelverstöße erkennbar sind.
4. Schritt: Ergänzen Sie die fünf Regeln mit den Konkretisierungen und mit Beispielen für Regelverstöße. Kopieren Sie das ausgefüllte Blatt für alle Gruppenmitglieder.

Beispiel: Ein Lehrlings-Team vereinbart folgende Regeln für

	Regel	Konkret	Beispiel für Regelverstoss
Geben	Ehrlich sein	Per "Ich" sprechen und Dinge sagen, die mir auch wichtig sind!	"Man stört sich daran"
	In die Zukunft weisen	Veränderungs- oder Verbesserungsvorschläge machen!	Nur kritisieren
	Fokussiert sein	Wendungen wie "ein wenig", "manchmal", "jeweils" usw. vermeiden!	"manchmal etwas über Dich"
Nehmen	Sich um Feedback bemühen	Nachfragen!	Still vor sich hin "werkeln"
	Sicherstellen, dass das Feedback vollständig verstanden	Rückfragen, wichtige Dinge in anderen Worten wiederholen!	Höflich nicken und denken "da soll man noch draus kommen"

### Vereinfachte Variante:

Vereinbaren Sie, dass Sie einander nach der nächsten Arbeit oder nach dem nächsten Lernschritt Feedback geben werden. Vereinbaren Sie z.B., dass die Lehrperson Feedback gibt und dass die oder der Lernende sich äussert, was das Feedback gebracht hat. Oder: Vereinbaren Sie, dass die oder der Lernende Feedback darüber gibt, wie hilfreich die Anweisungen waren.

Als Vorbereitung lesen Sie die Feedback-Regeln sorgfältig durch und überlegen sich, welche Regeln für diese Aufgaben besonders wichtig sind und Sie deshalb besonders beachten wollen. Beschränken Sie sich auf ca. fünf Regeln! Sie werden anfänglich kaum mehr aufs Mal beachten können.

## ■ Feedback-Redewendungen

Manchmal kommen einem die richtigen Formulierungen im entscheidenden Moment nicht in den Sinn. Darauf können Sie sich vorbereiten.

Überlegen Sie sich je zwei oder drei Redewendungen, die Sie anwenden möchten.

Sie bitten um ein Feedback.

-----

-----

-----

Sie werden verlegen.

-----

-----

-----

Sie brauchen Präzisierungen.

-----

-----

-----

Sie möchten jemandem ein Feedback geben und Sie vermuten, dass er oder sie ein solches nicht erwartet.

-----

-----

-----

Sie wollen jemandem sagen, dass etwas an seinem oder ihrem Verhalten Sie sehr stört.

-----

-----

-----

(weitere Situationen, auf die Sie sich vorbereiten wollen)

-----

-----

-----



**■ Mein Feedback: Wie wirkt es?**

Wenn es Sie interessiert, wie Ihr Feedback gewirkt hat - und es sollte Sie interessieren - so bitten Sie die Person, die von Ihnen Feedback erhalten hat, den folgenden Fragebogen auszufüllen.

Anregung: Sinnvoll ist es, dass auch Sie, als Feedback-Geber/Geberin, gleichzeitig einen solchen Fragebogen ausfüllen. Stellen Sie sich die Frage: Wie war mein Feedback? Wie hat es meiner Meinung nach gewirkt?

Vergleichen Sie mit der Feedback-Empfängerin/dem Empfänger die beiden Einschätzungen. Sie werden vielleicht erstaunt sein über die unterschiedlichen Resultate - diskutieren Sie Ihre Einschätzungen!

Das Feedback war	Bemerkungen	stimmt gar nicht					stimmt genau
		1	2	3	4	5	
im voraus vereinbart							
klar als Feedback deklariert							
erfolgte zum richtigen Zeitpunkt							
ehrlich							
fokussiert							
direkt umsetzbar							
brachte Gefühle zum Ausdruck							
gab Anhaltspunkte für die Zukunft							

**■ Der Feedback-Empfänger-Test**

Mit folgendem Fragebogen, der im Anschluss an ein erhaltenes Feedback ausgefüllt werden sollte, können Sie Ihre 'Feedback-Empfangs-Qualität' überprüfen.

Anregung: Auch hier lohnt es sich, den Fragebogen gleichzeitig von Ihrem Feedback-Geber ausfüllen zu lassen. Stellen Sie ihr/ihm die Frage: Wie war ich als Feedback-Empfänger/in? Diskutieren Sie die unterschiedlichen Einschätzungen und suchen Sie gemeinsam nach Veränderungsmöglichkeiten.

	stimmt gar nicht					stimmt genau
	1	2	3	4	5	
Ich habe mich heute aktiv um Feedback bemüht, falls ich eines gebraucht habe. Nämlich: _____						
Ich habe aktiv etwas unternommen, um sicherzustellen, dass ich vollständig erfasst habe, was die Feedback gebende Person mir mitteilen wollte. Nämlich: _____						
Ich habe mich vergewissert, dass ich alles richtig verstanden habe. Wie: _____						
Ich weiss konkret, wie ich das Feedback umsetzen kann. Wie: _____						
Ich konnte mit Betroffenheit (Freude, Aerger, Verlegenheit etc.) umgehen. _____						
Es gelang mir, Unklarheiten zu klären. _____						