

Gutes Feedback – Regeln für eine wirksame Rückmeldung

*Das Feedback ist eine Gesprächsform – anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen. Feedback besteht daher aus zwei Komponenten, nämlich dem **Feedback-Geben** und dem **Feedback-Nehmen**.*

Feedback geben verbindet sich mit drei Zielsetzungen:

- Ich will mein Gegenüber darauf aufmerksam machen, wie ich ihr/sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).
- Ich will mein Gegenüber über meine Bedürfnisse und Gefühle informieren, damit sie/er darüber informiert ist, worauf sie/er besser Rücksicht nehmen könnte. So muss sie/er sich nicht auf Vermutungen stützen.
- Ich will mein Gegenüber darüber aufklären, welche Veränderungen in ihrem/seinem Verhalten mir gegenüber, die Zusammenarbeit mit ihr/ihm erleichtern würden.

Feedback ist keine einfache Angelegenheit, sowohl Feedback zu geben als auch zu nehmen. Es kann manchmal weh tun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkeiten heraufbeschwören, da niemand leichten Herzens akzeptiert, in seinem Selbstbild korrigiert zu werden. Auch muss der offene Umgang mit Gefühlen – um die es beim Feedback meist geht – häufig erst erlernt werden. Eine Feedback- Situation ist daher oft prekär, sodass es günstig ist, dass Feedback-"Gebende" und Feedback-"Nehmende" bestimmte Regeln einhalten.

Eine Rückmeldung sollte daher sein ...

- **Möglichst beschreibend, nicht wertend.**
Geben Sie Ihrem Gegenüber eine möglichst konkrete Beschreibung ihres/seines speziellen Verhaltens und Ihrer Reaktionen und Einschätzungen darauf. Vermeiden Sie jede kritische Infragestellung ihrer/seiner Person und jede Interpretation - es sei denn, ihr Gegenüber fordert Sie ausdrücklich dazu auf, mit ihr/ihm zusammen nach den tieferen Ursachen ihres/seines Verhaltens zu suchen.
- **Konkret** (auf begrenztes Verhalten bezogen), **nicht allgemein** (auf die ganze Person).
- **Angemessen.**
Die Bedürfnisse aller beteiligten Personen berücksichtigen.
- **Brauchbar.**
Rückmeldung soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die die/der Empfangende ändern kann, daher
- **Nichts Unabänderliches ansprechen.**
Wenn keine Chance besteht, dass Ihr Feedback eine Verhaltensänderung bewirkt, lassen Sie es bleiben.

- **Keine Änderungen fordern.**
Sie können der/dem Empfangenden nur Informationen darüber liefern, was ihre/seine Kommunikation bei Ihnen auslöst. Ob sie/er aufgrund dieser Informationen sein Verhalten ändert, muss sie/er selbst entscheiden. Sie können sie/ihn sich anders wünschen, aber ihn nicht dazu zwingen.
- **Erbeten, nicht aufgezwungen.**
Rückmeldung als Angebot.
- **Klar und genau formuliert.**
Rückmeldung soll nachprüfbar sein.
- **Rechtzeitig:**
Rückmeldung soll sobald wie möglich gegeben werden. Je weiter in der Vergangenheit das Verhalten liegt, das Sie ansprechen, umso weniger kann sie/er mit Ihrem Feedback etwas anfangen. Sofortiges Feedback gibt der/dem Empfangende/n die Möglichkeit, die angesprochene Situation besser in Erinnerung zu rufen und ihr/sein Verhalten zu verifizieren.
- **Sachlich richtig:**
Es soll die Beobachtung von anderen nachgeprüft werden können.
- **Nicht zu viel auf einmal.**
Nicht mehr Informationen, als die/der Empfangende verarbeiten kann. Besser öfters, als das große Aufräumen und das 'immer' und 'nie'.
- **Neue Informationen geben.**
Das Selbstverständliche braucht nicht schon wieder gesagt zu werden. Fragen Sie sich, ob die Information, die Sie geben wollen, für die/den Empfangende/n wohl neue Gesichtspunkte enthält. Was ihr/sein Verhalten in Ihnen bewirkte, welche Empfindungen es weckte, ob es Sie aktivierte, lähmte, verärgerte, freute, sind möglicherweise wichtige neue Gesichtspunkte für sie/ihn.
- **Bereitschaft der/des Empfangenden.**
Vergewissern Sie sich, ob der/die Empfangende im Augenblick dazu in der Lage ist, Ihr Feedback zu hören und anzunehmen. Optimal: Wenn er/sie selbst darum bittet. Sonst äußern Sie Ihren Wunsch und warten Sie ihre/seine Reaktion ab.
- **Reaktion des Feedbacks vorhersehen.**
Warum wollen Sie eigentlich ein Feedback geben? Werden Sie sich Ihrer Gefühle und Intentionen klar. Wollen Sie Ihre Kommunikation verbessern? Ihr/Ihm helfen? Oder ihr/ihm auf gruppenspezifischer Weise eins auswischen? Wie könnte Ihr Gegenüber reagieren? Wie die Gruppe? Welche Wirkung könnte das Feedback auf den Gruppenprozess haben?

Regeln für das Geben von Feedback

Die größte Kunst dabei ist: Ich sage einem Menschen, wie ich ihn sehe, ohne ihn dabei zu verletzen. Feedback sollte zielorientiert sein, d.h. welche Möglichkeit gibt es für die Zukunft, aus diesen Fehlern zu lernen und sollte also nur gegeben werden, wenn es hilfreich sein kann. Um dies zu erreichen, müssen einige Grundsätze beachtet werden.

Feedback sollte daher immer ...

- **konstruktiv** sein, d.h. Perspektiven für die Zukunft bieten;
- **beschreibend** sein, d.h. man sollte Bewertungen und Interpretationen außen vor lassen. Außerdem ist Meckern, Schimpfen und Beleidigen völlig unangebracht. Kritik immer sachlich äußern!
- **konkret** sein. Durch Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen weiß die/der Betreffende nicht, wie sie/er das Problem beseitigen kann. Außerdem ist es für die/den Beteiligte/n am einfachsten, das Feedback nachzuvollziehen, wenn das Ereignis möglichst konkret beschrieben wird.
- **subjektiv** formuliert sein. Wenn man von seinen eigenen Beobachtungen und Eindrücken spricht und nicht von denen anderer, fällt es der/dem Beteiligten leichter, das Feedback anzunehmen.
- **nicht nur negativ** sein. Man sollte stets daran denken, dass es schwer ist Kritik einzustecken. Daher ist es für die/den Beteiligte/n leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn sie/er merkt, dass man nicht nur herumkritisieren möchte, sondern auch die positiven Seiten sieht. Die "Sandwich-Theorie" empfiehlt, jede negative Kritik zwischen zwei Schichten von positiven Elementen zu betten.

Regeln für das Annehmen von Kritik

Beim Entgegennehmen des Feedbacks befindet sich die/der Empfangende in einer passiven Rolle, ist also den Vorwürfen erst einmal hilflos ausgesetzt. Man sollte aber sehen, dass es die Chance gibt zu erfahren, wie man auf andere wirkt.

Deshalb sollte man als Empfangende/r ...

- die/den andere/n **ausreden** lassen. Man kann nicht wissen, was die/der andere sagen will, bevor sie/er nicht zu Ende gesprochen hat. Allenfalls könnte man es vermuten. Deshalb gilt: Ausreden lassen!
- sich **nicht rechtfertigen oder verteidigen**. Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass die/der andere nie beschreiben kann, wie man ist, sondern immer nur, wie man auf diejenige oder diejenigen wirkt. Diese Wahrnehmung ist aber durch keine Klarstellung revidierbar. Man sollte die Meinung des Gegenübers hinnehmen und, falls man möchte, auch daraus lernen. Es ist lediglich wichtig zu verstehen, was die/der andere meint, man sollte sich also nicht scheuen, Verständnisfragen zu stellen.
- **dankbar** sein für Feedback, auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft sich selbst und die Wirkung auf andere kennen zu lernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

Gesichtspunkte für das Empfangen von Feedback

1. Worüber möchten Sie Feedback haben?

Wenn Sie um Feedback bitten, nennen Sie konkrete Verhaltensweisen, deren Wirkung auf Ihre Gesprächspartner, Sie wissen wollen. Oder bitten Sie um Feedback und Intervention, wenn Ihre Gegenüber sich von Ihnen gestört fühlen.

2. Vergewissern Sie sich

Versuchen Sie wirklich zu verstehen, was Ihr Gegenüber Ihnen sagen möchte (kontrollierter Dialog?!). Was bringt ihr/sein Beitrag Ihnen Neues? Erst dann sollten Sie über die Bedeutung reflektieren, die das Feedback möglicherweise für Sie hat.

3. Teilen Sie Ihre Reaktionen auf das Feedback mit

Wenn Sie weitere Informationen über Ihr Verhältnis möchten und von Ihrem Gegenüber nächstes Mal wieder Feedback brauchen, muss sie/er wissen, wie ihre/seine Beobachtungen auf Sie wirken und ob sie Ihnen helfen. Sagen Sie ihr/ihm, wie ihr/sein Feedback auf Sie wirkt und welchen Einfluss seine Interaktion auf Ihre beiderseitigen Beziehungen gehabt hat.

4. Akzeptieren Sie nicht unkritisch

Prüfen Sie das Feedback an Ihrem Verhalten in ähnlichen und anderen Situationen nach. Können Sie es bestätigen oder nicht? Ist Ihnen Ähnliches schon einmal gesagt worden? Fragen Sie die anderen Gruppenteilnehmenden nach deren Eindrücken - können sie das Feedback bestätigen, modifizieren, korrigieren? Bleiben Sie aber auch sich selbst kritisch gegenüber: Erleben Sie zu wenig oder zu viel Feedback? Neigen Sie zu Widersprüchen? Neigen Sie zu Gegenangriffen? Neigen Sie dazu, misszuverstehen oder falsch zu deuten?