

»» Kapitel 2.13 – Feedback

A: Leitfragen:

- Was versteht man unter Feedback?
- Welches sind die Feedbackregeln?
- Warum und wie sollte Feedback im Woodbadge-Kurs eingesetzt werden?

B: Inhaltliche Ausführungen

1. Was versteht man unter Feedback?

Definition und Zielsetzung

Mit dem Begriff „Feedback“ wird die gezielte Rückmeldung über das wahrgenommene Verhalten und Erleben an eine Person im Rahmen von sozialem Miteinander beschrieben.

Es ist eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden. Das mögliche Maß und die Wirksamkeit von Feedback werden dabei weitgehend bestimmt vom Maße des Vertrauens in der Gruppe und zwischen den jeweils betroffenen Personen.

Feedback fördert die persönliche Weiterentwicklung, weil die Selbstwahrnehmung (= wie sehe ich mich selbst) mit einer Fremdwahrnehmung (= wie erleben mich andere) erweitert wird.

Feedback geschieht mit der Absicht, diese über die Wirkung ihres Auftretens zu informieren, und nicht – zumindest nicht primär – um sie zu ändern. Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass der Einzelne allein für sein Verhalten und mögliche Verhaltensänderungen verantwortlich ist. Durch das Geben von Feedback können beim anderen Verhaltensänderungen angestoßen werden – die Umsetzung für die Änderung im Verhalten liegt aber allein beim Feedback-Nehmer.

Grundsätzlich bezieht sich Feedback auf alle Verhaltensweisen – sowohl positives wie auch negatives Verhalten. Feedback ist aber keine Methode, um jemandem einmal „so richtig die Meinung zu sagen“. Feedback darf/kann sich auf positiv erlebte Wahrnehmung des anderen beziehen: sei es, um Rückmeldung über neue, bislang unbekannte Seiten des Feedback-Nehmers zu informieren (im Sinne von Wachstum und Weiterentwicklung), sei es, um den Feedback-Nehmer in bereits praktizierten Verhaltensweisen zu bestärken.

Feedback kann Beziehungen zwischen Personen klären und helfen, einander besser zu verstehen und verstärkt damit gemeinsames soziales Lernen. Es hilft, die Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung systematisch zu vergleichen und daraus Rückschlüsse für Veränderungen im eigenen Verhalten zu ziehen.

Das Feedback-Geben und -Annehmen kann helfen, Vorurteile und stereotype Sichtweisen bei sich selbst besser zu erkennen und sie aufzulösen.

Hilfreich ist die Formel: www.feedback.de:

**Feedback
geben**

**Feedback
nehmen**

www.feedback.DE

A
H
R
N
E
H
M
U
N
G

I
R
K
U
N
G

U
N
S
C
H

A
N
K

N
T
S
C
H
E
I
D
U
N
G

- Ich habe wahrgenommen ...
- Das erzeugt bei mir die Wirkung ...
- Deshalb wünsche ich mir/dir ...

- Ich danke dir ...
- Daraus nehme ich mit ...

Theoretische Grundlage zum Verständnis: JoHari-Fenster.

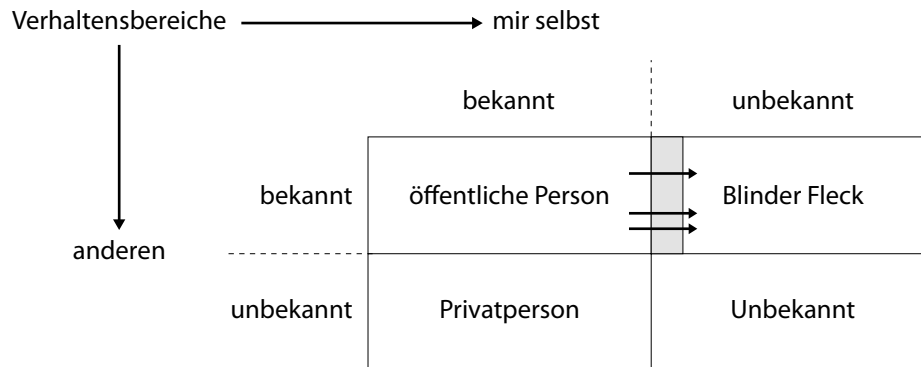
Das JoHari-Fenster (benannt nach den Sozialpsychologen Joe Luft und Harri Ingham) trifft verschiedene, systematische Unterscheidungen. Die erste Unterscheidung besteht darin, wem das Verhalten einer Person (= Verhaltensbereiche) zugänglich ist:

- a) der Person selbst (= Selbstwahrnehmung)
- b) anderen Personen (= Fremdwahrnehmung)

Die zweite Unterscheidung besteht darin, ob die Wahrnehmung eines Verhaltensbereichs:

- mir bekannt („ich weiß es“; „die anderen wissen es“) oder
- unbekannt („ich weiß es nicht“; „die anderen wissen es nicht“) ist

Daraus lässt sich ein 4-Felder-Schema konstruieren mit den einzelnen Feldern: öffentliche Person, Privatperson, unbekannte Person und Blinder Fleck:



Die einzelnen vier Felder lassen sich folgendermaßen beschreiben.

- **öffentliche Person**
 - mir selbst bekannt, den anderen bekannt;
 - der Bereich der freien Aktivität, der öffentlichen Sachverhalte und Tatsachen, wo Verhalten und Motivation sowohl mir selbst bekannt als auch für andere wahrnehmbar sind;
- **Privatperson**
 - mir selbst bekannt; den anderen unbekannt;
 - der Bereich des Verhaltens, der mir bekannt und bewusst ist, den ich aber anderen nicht bekannt gemacht habe oder machen will. Dieser Teil des Verhaltens ist für andere verborgen oder versteckt;
- **unbekannte Person**
 - mir nicht bekannt; den anderen nicht bekannt;
 - hier sind Vorgänge erfasst, die weder mir noch anderen bekannt sind und sich in dem Bereich bewegen, der in der Tiefenpsychologie „unbewusst“ genannt wird;
- **„Blinder Fleck“**
 - mir unbekannt, aber den anderen offensichtlich;
 - der „Blinde Fleck der Selbstwahrnehmung“, d.h. der Teil des Verhaltens, der für andere sichtbar und erkennbar ist, mir selbst hingegen nicht bewusst ist.

Ziel von Feedback ist es, mittels Rückmeldungen von anderen, sich selbst besser kennen zu lernen, und damit den Bereich der öffentlichen Person zu erweitern und den Blinden Fleck zu verringern.

Ein Nebeneffekt sozialen Miteinanders ist, dass man sich besser kennen lernt. Damit verschiebt sich auch die Grenze der öffentlichen Person „nach unten“ und verkleinert das Feld der Privatperson. Dies kann in der Folge von Feedback-Prozessen geschehen, wenn Feedback-Nehmer sich mit Feedback-Gebern über die Intentionen und Ursachen ihres Verhaltens austauschen und die Öffentlichkeit („die anderen“) so mehr über den Feedback-Nehmer erfahren.

Welches sind die Feedbackregeln?

Voraussetzungen:

- Selbstbild des anderen akzeptieren/ihn ernst nehmen
- Bereitschaft, das Selbstverständnis zu erweitern
- der andere (Gegenüber) braucht Sicherheit und eigene Bereitschaft/Offenheit, um vorurteilsfrei zuzuhören

Ablauf

Ein Feedback geschieht,

- indem ich einen anderen frage, ob er daran interessiert ist, im Augenblick von mir mitgeteilt zu bekommen, wie ein bestimmtes Verhalten von ihm auf mich wirkte;
- indem ich ihm auf seine Zustimmung hin die Mitteilung gebe und
- indem der andere meine Mitteilung bewusst aufnimmt und sie auf sich wirken lässt, ohne sie sofort zu bestätigen oder abzuwehren.

Wenn der andere glaubt, meine Mitteilung nicht vollständig verstanden zu haben, sollte er allerdings noch klärend bei mir nachfragen.

Regeln

Geberin/Geber:

- konkrete Situationen und möglichst konkrete Einzelheiten;
- dem Sachverhalt und der Verhaltensweise angemessenes Feedback;
- beschreibend; vermeide allgemeine Interpretationen und moralisierende Bewertungen;
- sobald als möglich;
- wenn möglich: kurz und knapp
- erbeten oder anbieten;
- Rückmeldungen nicht erzwingen oder aufdrängen;
- offen und ehrlich; die Rückmeldung ist eine Sichtweise, sie kann fehlerhaft oder verzerrt sein; wie erleben andere das Verhalten (Nachprüfung durch Dritte);

Nehmerin/Nehmer:

- überprüfen: will und kann ich Feedback (von dieser Person) annehmen?
 - wenn nicht: Feedback ablehnen!
- zuhören, nachfragen und klären;
- ankommen und wirken lassen;
- nicht verteidigen!
- Achten auf die eigenen Grenzen der Aufnahmefähigkeit und wenn diese erreicht sind, dem anderen rechtzeitig mitteilen.
- Das Feedback ist eine subjektive Einschätzung einer anderen Person – der Feedback-Nehmer trifft selbst die Entscheidung, wann und was er aus dem Feedback annimmt, und was er verwirft.
- Einfordern von Feedback:
 - Klärung – von welcher Person will ich eine Rückmeldung haben?
 - Je konkreter ich meinen Feedback-Wunsch formulieren kann, um so präziser kann der Feedback-Geber meinem Anliegen gerecht werden.

Erläuterungen

- **Konkret**

Das steht im Gegensatz zu „allgemein“. Wenn ich jemandem sage, er dominiere, so hilft ihm das viel weniger, als wenn ich sage: „Gerade jetzt, als wir in dieser Sache zu einer Entscheidung kommen wollten, hatte ich bei deinen Argumenten das Gefühl, dass du mich angreifen würdest, wenn ich dir nicht zustimme!“

- **Angemessen**

Feedback kann zerstörend wirken, wenn Einzelne nur auf ihre eigenen Bedürfnisse sehen und dabei die Bedürfnisse anderer, denen wir Feedback geben wollen, nicht genügend berücksichtigen. Angemessenes Feedback muss auch das Bedürfnis berücksichtigen, sich vor Rückmeldungen zunächst noch zu schützen.

- **Beschreibend**

Das steht im Gegensatz zu bewertend, indem ich meine eigene Reaktion beschreibe, überlasse ich es dem anderen, diese Information nach seinem Ermessen zu verwenden – oder auch nicht zu verwenden, indem sich moralische Bewertungen unterlasse, vermindere ich im anderen den Druck, sich verteidigen zu müssen und die angebotene Information abzulehnen.

- **Zur rechten Zeit**

Feedback ist umso wirksamer, je kürzer die Zeit zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist. Es kann aber auch sinnvoll oder gar zwingend sein, mit einem Feedback zurückzuhalten.

- **Klar und deutlich**

Das steht im Gegensatz zu „verschwommen“, gemeint ist eine verständliche Sprache ohne Fremdwörter.

- **Erbeten**

Das steht im Gegensatz zu „aufgezwungen“. Feedback ist am wirksamsten, wenn der Empfänger darum bittet.

2. Einsatz von Feedback auf dem Woodbadge-Kurs

Bedeutung des Einsatzes von Feedback auf dem Woodbadge-Kurs

Persönlichkeitsentwicklung

- Im Rahmen der gruppendynamischen Prozesse im Woodbadge-Kurs werden angenehme und auch unangenehme Erfahrungen im Miteinander gemacht. Konstruktives Feedback über ihr Auftreten und Handeln in der Gruppe kann für die Teilnehmenden eine wertvolle Quelle für Schritte in der individuellen Entwicklung sein.
- Erkenntnisse über die eigene Wirkung auf andere – auch non-verbales Verhalten.

Methodenkompetenz

- Feedback zu geben und auch annehmen zu können, muss eingeübt werden. Dazu bietet die Woodbadge-Ausbildung einen guten Rahmen.
- Mit dem Wissen um Feedback erhalten die Teilnehmenden eine effektive Methode, einerseits mit Rückmeldungen adäquat umzugehen, andererseits aber auch in ihrem Gruppen angemessene – und damit für andere hilfreiche – Formen von Rückmeldungen zu geben.
- Im Kurs haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, neue Fertigkeiten auszuprobieren (z. B. Moderation). Durch das Feedback können die Teilnehmenden ein Gespür dafür entwickeln, wie „sie rüber kommen“ und dadurch mehr Sicherheit im Einsatz ihrer neuen Kompetenzen erlangen.

Vertrauensvolles Miteinander im Kurs

- Feedback kann das offene und vertrauensvolle Miteinander im Kurs fördern.

Feedback durch die Kursleitung

Rückmeldungen an Teilnehmende im Allgemeinen, wie auch gezielte Feedbacks im Rahmen von Feedback-Einheiten sind wesentlicher Bestandteil pädagogisch verantwortlichen Leitens. Deshalb sollten sich Kursleitungen auf der einen Seite nicht in ihren Handlungsoptionen einschränken, indem sie bewusst keine Rückmeldungen geben und dies ankündigen (und später vielleicht die Notwendigkeit zu Rückmeldungen doch haben ...).

Auf der anderen Seite sollte eine Rückmeldung der Kursleitung an Teilnehmende nicht „zu hoch aufgehängt“ werden, gehört sie doch zu den Pflichtaufgaben und soll keine unnötigen Erwartungen oder Ängste bei den Teilnehmenden wecken.

Oft wünschen sich Teilnehmende eine „objektive“ Beurteilung durch die Kursleitung – und setzen diese unter einen Erwartungsdruck, den sie meist nicht erfüllen kann. Denn hinter diesen Wünschen steckt oft das Motiv, eine globale Beurteilung zu erhalten, im Verhalten als richtig oder falsch beurteilt zu werden und damit eine klare Orientierung zu erhalten. Damit wird einer Kursleitung mehr Kompetenz zugewiesen, als diese haben kann. Denn der Zeitraum, in dem eine Kursleitung ihr unbekannte Teilnehmende kennenlernen kann, beschränkt sich auf wenige Stunden in ganz bestimmten gruppendynamischen Situationen mit stark das Verhalten begrenzenden Merkmalen, die noch dazu von Stress, Unwägbarkeiten, Informationsflut (für alle Beteiligten) gekennzeichnet sind. Eine „objektive“ und damit über den Kurs hinausreichende Beurteilung ist daher gar nicht möglich.

Sie liegt aber auch nicht in der Aufgabe einer Kursleitung. Diese ist vielmehr darauf gerichtet, dass die Teilnehmenden eigene Beurteilungsmaßstäbe für ihre Fragen, Verunsicherungen und Orientierungsunsicherheiten entwickeln, um selbständig ihr eigenes Handeln kritisch hinterfragen zu können. Die Kursleitung ist demnach nur in Ausnahmefällen diejenige, die den Teilnehmenden sagt, was richtig und falsch ist; vielmehr unterstützt sie in der Findung und Entwicklung eigener Kriterien, anhand derer die Teilnehmenden Handlungssicherheit im weiten Terrain der vielfältigen Verhaltensmöglichkeiten erhalten.

Wichtig ist auch, dass sich die Kursleitung (d.h. jede/jeder Einzelne aus dem Team) den Umgang mit Zurückweisung und Enttäuschung von Teilnehmenden klärt, auch, um mögliche Verärgerung auszuhalten.

Abgrenzung: „Heißer Stuhl“ ist kein Feedback

Gelegentlich taucht in pädagogischen Situationen die Methode des „Heißen Stuhls“ auf – eine Person sitzt in der Kreismitte, alle anderen drum herum sagen (mehr oder weniger) offen und ehrlich, was sie über die Person in der Mitte denken und wie sie deren Verhalten erleben.

Zwar ist dies auch eine Methode, die Rückmeldung (und damit eine Art des Feedback) der Gruppenmitglieder nutzt, doch handelt sich um eine psychotherapeutische Methode, die nur von qualifizierten Therapeuten in eng umrissenen Situationen angewendet werden sollte.

Der wesentliche Unterschied zu unseren Formen des Feedback ist es, dass die Feedbacknehmenden bei uns jederzeit Einfluss auf den Prozess der Rückmeldungen haben und damit unmittelbar selbst verantwortlich steuern können, wie viel Rückmeldungen sie annehmen wollen oder können, mit dem Ziel der wohldosierten Rückmeldungen zum eigenen Lernfortschritt. Der Fokus liegt also klar auf den Feedback-Nehmenden und nicht auf der Gruppe (bestenfalls auf einzelnen Gruppenmitgliedern).

C: Quintessenz

Mit dem Begriff „Feedback“ wird die gezielte Rückmeldung über das wahrgenommene Verhalten und Erleben an eine Person im Rahmen von sozialem Miteinander beschrieben.

Nach dem JoHaRi-Fenster ist es das Ziel von Feedback, mittels Rückmeldungen von anderen, sich selbst besser kennen zu lernen und damit den Bereich der öffentlichen Person zu erweitern und den Blinden Fleck zu verringern.

Feedback läuft nach bestimmten Regeln ab, um zur persönlichen Weiterentwicklung nutzbar gemacht werden kann. Im Woodbadge-Kurs dient Feedback der Persönlichkeitsentwicklung, der Erweiterung der Methodenkompetenz und dem vertrauensvollen Miteinander im Kurs.

Autoren: Andy Träger und Kerstin Fuchs.

Bearbeitet durch die AG Ausbildung: Klemens Ajayi, Birgit Kalscheuer, Alice Knorr, Sebastian Reifig, Holger Schneemann, Andreas Träger, Hendrik Werbick, Peter Zisch.

Literatur

Antons, Klaus (1976). Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen u. a.. (mittlerweile in überarbeiteter, 5. Auflage erschienen).

Bernstein, S.; Lowy, L. (1969). Untersuchungen zur sozialen Gruppenarbeit. Freiburg.

Braun, Martin u. a. im Auftrag der KJG-Diözesanleitung Rottenburg-Stuttgart (1994). Kursknacker. Ein Hand-werk-buch für die Aus- und Weiterbildung von Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern. 4. Auflage. Wernau/Neckar: KJG; Tettang: Senn-Druck.

Brunner, Reinhard; Zeltner, Wolfgang (1980). Lexikon zur Pädagogischen Psychologie und Schulpädagogik. München u. a.: UTB/Ernst Reinhard.

Gäde, Ernst-Georg; Listing, Thomas (1992). Gruppen erfolgreich leiten. Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Erwachsenen. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag.

König, Oliver; Schattenhöfer, Karl (2007). Einführung in die Gruppendynamik. 2., aktual. Aufl. Heidelberg.

Luft, Joe (1971). Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart: Klett.

Rechtien, W. (1999). Angewandte Gruppendynamik. 3. überarb. Aufl. Weinheim u. a.: Beltz/PVU.

Schindler, Raoul (1971). Die Soziodynamik der therapeutischen Gruppe. In: A. Heigl-Evers (Hrsg.). Psychoanalyse und Gruppe. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 21–32.

Schöpping, Horst Günther (1982). Gruppen-Leitung und gruppeneigene Führung. Praxistheoretische Modelle für methodisches Arbeiten mit Gruppen. Wiesbaden: Haus Schwalbach.

Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Zimbardo, P.G.; Gerrig, R.J. (1999). Psychologie. 7., neu übers. und bearb. Aufl. Berlin u. a.: Springer.

promoted by



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

