

Gutes Feedback - Was ist das?

Sozialpsychologen um Kurt Lewin hielten Seminare ab, in denen 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 Trainerstab 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 gruppenspezifischen Laboratorien konzipiert, in denen insbesondere das Verhalten in, von und zwischen Gruppen untersucht wurde.

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. Im Bildungsbereich wird das Feedback eher selten eingesetzt. Diese Methode gehört im Rahmen der Erwachsenenbildung seit vielen Jahren zu einem wichtigen Standardprogramm zur Förderung der Teamentwicklung, der offenen Kommunikation und damit zur Verbesserung der Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten. Immer dann, wenn Menschen in **Teams** eng und ergänzend zusammenarbeiten 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.

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**.

Jeweils am Ende einer Arbeitssitzung, einer Gruppenarbeit oder auch einer Präsentation kann dieser Austausch stattfinden, um aus konkreten Erlebnissen zu lernen und seine Argumentationstechnik, sein Auftreten in der Gruppe oder seine Präsentationstechnik oder sein Präsentationsverhalten zu verbessern. Feedback geben verbindet sich mit drei Zielsetzungen:

Ich will den anderen darauf aufmerksam machen, wie ich sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).

Ich will den anderen über meine Bedürfnisse und Gefühle informieren, damit er darüber informiert ist, worauf er besser Rücksicht nehmen könnte. So muß er sich nicht auf Vermutungen stützen.

Ich will den anderen darüber aufklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würden.

Gutes Feedback bezieht sich immer auf hilfreiche Verhaltensweisen aber auch auf störende. Die **positiven Wirkungen** von Feedback liegen darin, eigene störende Verhaltensweisen zu korrigieren und die Zusammenarbeit effektiver zu gestalten.

Allerdings ist es keine einfache Angelegenheit, Feedback zu geben oder zu nehmen.

Es kann manchmal wehtun, 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-"Geber*in" und Feedback-"Nehmer*in" bestimmte Regeln einhalten.

Eine Rückmeldung sollte daher sein ...

Möglichst beschreibend, nicht wertend.

Geben Sie Ihrem Gegenüber eine möglichst konkrete Beschreibung seines speziellen Verhaltens und Ihrer Reaktionen darauf. Vermeiden Sie jede kritische Infragestellung seiner Person und jede Interpretation - es sei denn, er fordert Sie ausdrücklich dazu auf, mit ihm zusammen nach den tieferen Ursachen 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 der Empfänger 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 dem Empfänger nur Informationen darüber liefern, was seine Kommunikation bei Ihnen auslöst. Ob er aufgrund dieser Informationen sein Verhalten ändert, muss er selbst entscheiden. Sie können ihn sich anders wünschen, aber ihn nicht dazu zwingen.

Erbeten, nicht aufgezwungen.

Rückmeldung als Angebot.

Rechtzeitig: Rückmeldung soll sobald wie möglich gegeben werden. Je weiter in der Vergangenheit das Verhalten liegt, das Sie ansprechen, um so weniger

kann er mit Ihrem Feedback etwas anfangen. Sofortiges Feedback gibt dem Empfänger die Möglichkeit, die angesprochene Situation besser in Erinnerung zu rufen und sein Verhalten zu verifizieren.

Klar und genau formuliert.

Rückmeldung soll nachprüfbar sein.

Sachlich richtig: Es soll die Beobachtung von anderen nachgeprüft werden können.

Nicht zu viel auf einmal.

Nicht mehr Informationen, als der Empfänger 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 den Empfänger wohl neue Gesichtspunkte enthält. Was sein Verhalten in Ihnen bewirkte, welche Empfindungen es weckte, ob es Sie aktivierte, lähmte, verärgerte, freute, sind möglicherweise wichtige neue Gesichtspunkte für ihn.

Bereitschaft des Empfängers

Vergewissern Sie sich, ob der Empfänger im Augenblick dazu in der Lage ist, Ihr Feedback zu hören und anzunehmen. Optimal: Wenn er selbst darum bittet. Sonst äußern Sie Ihren Wunsch und warten Sie seine Reaktion ab.

Reaktion des Feedback vorhersehen.

Warum wollen Sie eigentlich ein Feedback geben? Werden Sie sich Ihrer Gefühle und Intentionen klar. Wollen Sie Ihre Kommunikation verbessern? Ihm helfen? Oder 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 der Betreffende nicht, wie er das Problem beseitigen kann. Außerdem ist es für den Beteiligten 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 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 den Beteiligten leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn 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 der Empfänger 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 Empfänger ...

den anderen **ausreden** lassen. Man kann nicht wissen, was der andere sagen will, bevor 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 der andere nie beschreiben kann, wie man ist, sondern immer nur, wie man auf denjenigen wirkt. Diese Wahrnehmung ist aber durch keine Klarstellung revidierbar. Man sollte die Meinung des anderen hinnehmen und, falls man möchte, auch daraus lernen. Es ist lediglich wichtig zu verstehen, was 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 kennenzulernen 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 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 er wissen, wie seine Beobachtungen auf Sie wirken und ob sie Ihnen helfen. Sagen Sie ihm, wie sein Feedback auf die 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 Gruppenteilnehmer 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?

Feedback als Führungsinstrument



Missverständnisse zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können durch geeignete **Metakommunikation** beseitigt, Beziehungen und Konflikte geklärt sowie Vertrauen und Wir-Gefühl im Team dauerhaft gestärkt werden. Geschickt und bewusst eingesetzt, eignet sich Feedback auch als Führungsinstrument, um Mitarbeiter zu motivieren und in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung zu fördern. Es eignet sich darüber hinaus für die Führungskraft auch dazu, die eigene Persönlichkeits- und Verhaltenswirkung zu sensibilisieren sowie die Realitätswirkung des Führungsstils kritisch zu hinterfragen. Voraussetzung ist jedoch, dass Feedback richtig angewandt wird.

Feedback bietet einen **Vergleich von Selbstbild und Fremdbild**, d.h., es gibt Menschen die Möglichkeit, Selbst- und Fremdbild miteinander zu vergleichen und dadurch zu erfahren, wie sie mit ihrem Verhalten tatsächlich auf andere wirken. Als ein Instrument zur Darstellungen dieser Interaktionsbeziehungen zwischen Personen eignet sich in diesem Zusammenhang das "Johari-Fenster" mit seinen vier Quadranten.

Feedback kann einer Führungskraft helfen, von ihren Mitarbeiter zu erfahren, wie diese sie selbst und ihren Führungsstil wahrnehmen. Führungskräfte können Feedback ferner dazu verwenden, ihre Mitarbeiter weiter zu entwickeln, indem sie ihnen aufgaben- und sachbezogenes Feedback im Hinblick auf ihre Arbeitsergebnisse geben. Eine solche "konstruktive Kritik" unterbleibt in der Praxis meist deshalb, weil es den Beteiligten peinlich ist, bestimmte Dinge, die das Verhalten des Gegenüber betreffen, ehrlich und deutlich anzusprechen. Ohne die Einhaltung gewisser "Spielregeln" bleibt Feedback wirkungslos und kann s eine gegenteilige Wirkung erzielen. Vielleicht als Grundregel: **Feedback ist immer ein Geschenk und wie bei allen Geschenken entscheidet der Empfänger, ob er es**

annimmt oder nicht! Nicht zuletzt hängt die wirkungsvolle Umsetzung von Feedback auch von der jeweiligen Unternehmenskultur ab.

Übung: Feedback zu geben und anzunehmen kann im Rahmen einer Seminarveranstaltung gezielt trainiert werden. Den TeilnehmerInnen wird zu Beginn kurz der theoretische Hintergrund erläutert und dabei auf die Feedback-Regeln verwiesen. Danach wird die Anwendung dieser Regeln in Form einer Gruppenarbeit praxisnah geübt. Hierzu werden die Teilnehmer in Gruppen zu je drei Personen eingeteilt, wobei sich diese Personen schon einige Zeit kennen sollten. Ihre Aufgabe besteht darin, sich paarweise gegenseitig Feedback darüber geben, wie sie das Verhalten des jeweils anderen im Rahmen der täglichen Zusammenarbeit erleben. Die dritte Person achtet auf die Einhaltung der Feedback-Regeln, denn gerade zu Beginn ist man als Feedbacknehmer oftmals geneigt, sich sofort rechtfertigen zu wollen. Erst allmählich lernen die TeilnehmerInnen, das Gesagte in Ruhe aufzunehmen, um danach für sich zu entscheiden, ob hieraus Konsequenzen für zukünftiges Verhalten gezogen werden sollen.

Regeln für den Feedbackgeber

- ◆ Sorgen Sie für eine ruhige und angenehme Gesprächsatmosphäre.
- ◆ Planen Sie genügend Zeit ein und führen Sie keine ad hoc Gespräche.
- ◆ Fragen Sie Ihr Gegenüber, ob sie/er an einem Feedback durch Ihre Person interessiert ist.
- ◆ Vermeiden Sie Feedback dort, wo es nicht gewünscht ist, denn dadurch schaffen Sie mehr Irritation als Nutzen.
- ◆ Verschaffen Sie sich Klarheit über das Ziel.
- ◆ Prüfen Sie die Bereitschaft des Empfängers, die Angemessenheit sowie den Zeitpunkt.
- ◆ Bleiben Sie konkret. Beschreibend und verfallen Sie nicht in Interpretationen und Vorwürfe, z.B. nicht sagen: "Sie sind autoritär" oder "Sie wollen immer alle Dinge an sich reißen", sondern anstatt dessen "ich bin verärgert darüber, weil Sie mir erst die Verantwortung für dieses Projekt übertragen haben und nun schon zum wiederholten Male Dinge auf eigene Faust durchführen, ohne mich weder zu informieren noch um Rat zu fragen."
- ◆ Verstecken Sie sich nicht hinter "man" oder "Du Appellen", sondern formulieren Sie Ihr Feedback stets als Angebot und in der Ich-Perspektive, z.B. "ich hatte den Eindruck ..., ich habe beobachtet, dass..., mir mißfällt..."
- ◆ Gehen Sie so vor, dass das Feedback auch jederzeit umkehrbar wird.
- ◆ Trennen Sie Person und Verhalten (Person an sich ist o.k. - Verhalten war jedoch verbesserungswürdig). Die/der Feedbackgeber*in hat nicht das Recht, die Person zu beurteilen. Was sie/er wahrnehmen und beurteilen kann, ist das gezeigte Verhalten in der bestimmten Situation. Dieses gilt es möglichst konkret anzusprechen.
- ◆ Geben Sie Feedback unmittelbar
- ◆ Beginnen Sie stets mit den positiven Dingen, z.B. "gut gefallen hat mir...."
- ◆ Sprechen Sie den Feedbacknehmer direkt an.
- ◆ Optional: Teilen Sie Ihren Wunsch für die Zukunft mit.

Regeln für den Feedbacknehmer

- ◆ Betrachten Sie Feedback als ein Geschenk und Chance für Ihre persönliche Entwicklung
- ◆ Beachten Sie, dass jede Wahrnehmung stets subjektiv ist, Sie jedoch zusätzlich Informationen darüber erhalten, wie Sie von anderen gesehen werden.
- ◆ Sofern Sie insbesondere über Informationen zu einer konkreten Situation oder eines konkreten Verhaltens haben möchten, können Sie Ihren Feedbackgeber im Vorfeld gezielt darum bitten. "Ich wollte mit meinem Verhalten bewirken, dass..., inwiefern habe ich diesen Eindruck Ihrer Meinung nach auch hinterlassen?" (Tipp: Diese Art des gezielten Feedbacks setzt natürlich ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Feedbackgeber und -nehmer voraus. Daher sollten Sie schon einigermaßen mit der Art und Weise des Feedback-Gebens und -Nehmens vertraut sein, bevor Sie sich darauf einlassen.)
- ◆ Hören Sie aktiv und aufmerksam zu und fallen Sie nicht gleich ins Wort.
- ◆ Rückfragen, um sicherzustellen, dass Sie die Aussagen Ihres Gegenüber richtig verstanden haben, sind jedoch erlaubt. Also fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist. Z.B. "Habe ich Sie richtig verstanden... " oder "Sie meinen damit, dass..."
- ◆ Kontern Sie nicht wie auf Knopfdruck. Rechtfertigen und verteidigen Sie Ihr Verhalten nicht sofort. Überdenken Sie lieber später, inwieweit die Kritik berechtigt war und was Sie davon annehmen möchten und was nicht..
- ◆ Betrachten Sie Feedback nicht als persönliche Kränkung oder Maßregelung
- ◆ Bedanken Sie sich bei Ihrem Feedbackgeber, dass er bereit war, Ihnen eine Rückmeldung zu geben.

Feedback im Bildungsbereich

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. Im Bildungsbereich wird das Feedback eher selten eingesetzt. Diese Methode gehört im Rahmen der Erwachsenenbildung seit vielen Jahren zu einem wichtigen Standardprogramm zur Förderung der Teamentwicklung, der offenen Kommunikation und damit zur Verbesserung der Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten. Immer dann, wenn Menschen in **Teams** eng und ergänzend zusammenarbeiten 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.

Es hat immer engagierte Lehrer gegeben, die sich beispielsweise am Schuljahresende von ihren Schülern Zeugnisse ausstellen ließen und die von Zeit zu Zeit mit ihren Schülern über die Inhalte und Formen ihres Unterrichts gesprochen haben. Dies gilt aber nur für eine Minderheit der Lehrer, denn die große Mehrheit beansprucht das "Beurteilungsmonopol" für sich und lehnt es kategorisch ab, Schülern die Möglichkeit zu geben, sich zum Unterricht zu äußern, vor allem, weil sie dadurch ihre Autorität im Klassenraum in Frage gestellt sehen. Begründet wird diese Haltung mit Rationalisierungen, mit denen es auch andere Berufsgruppen seit eh und je abgelehnt haben, die Qualität ihrer Arbeit von ihren "Kunden", die schließlich "Laien" seien, beurteilen zu lassen und damit de facto ihre eigene Unfehlbarkeit postulierten (Ärzte, Mitarbeiter öffentlicher Verwaltungen).

Bei der Beurteilung der Lehrerleistung geht es nicht darum, dass der Lehrer sich nun bloß zur Disposition stellt, um sich und seinen Unterricht von den Schülern wohlmöglich in der Luft zerreißen zu lassen. Wer sich von seinen Schülern Feedback über Unterricht geben lässt, muss kein Masochist sein, er kann damit im Gegenteil auch zur **Erhöhung seiner eigenen Berufszufriedenheit** beitragen. Ernsthaftes, ehrliches und differenziertes Feedback, aus dem natürlich auch Konsequenzen gezogen werden, trägt zur Verbesserung der Unterrichtsqualität bei. Erstmal ist es natürlich an sich befriedigend, gute Arbeit zu leisten. Wer seine Schüler nach der Qualität des Unterrichts und nach Verbesserungsmöglichkeiten befragt, tut damit vor allem einen wichtigen Schritt für größere Zufriedenheit bei allen Beteiligten und löst

damit wiederum einen sich selbst verstärkenden Kreislauf aus. Auf Seiten der Schüler führt aber nicht nur die Verbesserung der Unterrichtsqualität zu größerer Zufriedenheit und damit höherer Motivation und besseren Leistungen. Allein die Tatsache, gefragt zu werden und sehr ernst genommen zu werden ist ein Signal, das die Schüler hoch schätzen und honorieren. Die Angst, im Feedback "in die Pfanne gehauen" zu werden ist deshalb zumeist auch unbegründet. Natürlich geht es nicht nur um Feedback der Schüler an den Lehrer, denn um die angestrebte Verbesserung der Unterrichtsqualität zu erreichen, ist es genauso wichtig, dass **Schüler lernen, sich gegenseitig konstruktives Feedback zu geben** und der Lehrer seinerseits sein anders als über Noten oder Standpauken Rückmeldung an seine Schüler gibt.

Um vom regelmäßigen Feedback im Unterricht in diesem Sinne profitieren zu können, braucht es allerdings einige Voraussetzungen. Zunächst ist **Feedback-Kultur eine Frage der Haltung**, denn in der traditionellen Schule heißt Feedback: Der Lehrer teilt den Schülern mit, was sie richtig gemacht haben (zumeist über Noten) und - in der Regel wesentlich häufiger - was sie schlecht oder falsch gemacht haben. Eine Feedback-Kultur zu entwickeln bedeutet: Alle am Unterrichtsgeschehen Beteiligten sagen sich **regelmäßig** gegenseitig, was notwendig ist, damit alle sich im Klassenraum möglichst wohl fühlen und möglichst gut lernen können. Eine Feedback-Kultur zu entwickeln bedeutet erstens, Feedback zu entzaubern und so selbstverständlich zu praktizieren wie (vielleicht) das Vokabelabfragen zu Beginn der Stunde. Und damit sich diese Selbstverständlichkeit durchsetzen kann, müssen alle Beteiligten den Sinn und den **Nutzen regelmäßigen Feedbacks** verstanden haben und akzeptieren: Es geht nicht darum, "Zeit zu schinden", um sich weniger mit irgendeinem langweiligen Stoff beschäftigen zu müssen, oder dem Risiko ausgesetzt zu sein dranzukommen und nichts zu wissen. Jeder muss wissen, akzeptieren und vor allem spüren: Es geht um besseren und interessanteren Unterricht, von dem jeder Einzelne profitiert. Und es geht darum, dass sich jeder Einzelne in der Klasse wohl fühlt und gut lernen kann. Das heißt natürlich auch: Es geht nicht darum, über Unterricht zu "labern". **Feedback muss Konsequenzen haben!** Nur wer weiß, dass die Ergebnisse des Feedbacks spürbare Veränderungen bewirken, kann vom Feedback wirklich profitieren. Das bedeutet wiederum, dass jeder Einzelne auch bereit sein muss, aus den Ergebnissen des Feedbacks Konsequenzen zu ziehen, also auch: sich selbst zu verändern!

Differenziertes Feedback zu Erfolgen, positivem Verhalten, Kompetenzen und Stärken ist eher selten. Schüler haben für die Fähigkeit, positives Feedback zu geben, nur selten gute Modelle in ihren Lehrern. Nicht zuletzt deshalb ist die Kompetenz auch bei Schülern deutlich unterentwickelt. Im Gegenteil: Jemanden zu loben, ihm Anerkennung zu äußern, bloß etwas Nettes zu sagen, ist verpönt und wird als "Strebertum" oder "Anschleimen" gebrandmarkt. Gleichzeitig weiß jeder Mensch aus eigener Erfahrung und jeder Pädagoge zumindest aus der Theorie, dass es gerade im Bereich des Verhaltens kaum einen besseren Weg gibt, als das Lernen am Erfolg. Jeder weiß, wie gut ein ehrliches, möglichst differenziertes Lob tut, das mehr ist als ein mühsam abgekniffenes "okay!" oder vielleicht sogar "klasse!" ist. Der erste Schritt auf dem schwierigen Weg zu einer konstruktiven Feedback-Kultur heißt deshalb: Alle Beteiligten - Lehrer wie Schüler - müssen regelrecht **trainieren, Erfolge, Gelungenes, Stärken und Kompetenzen differenziert wahrzunehmen und äußern zu können**. Wie schwer das bereits in Bezug auf die eigene Person ist, merken Referendare, wenn sie in der Nachbesprechung von Hospitationsstunden aufgefordert werden, ihren Fokus zunächst ausschließlich auf Gelungenes zu richten. Fast noch schwieriger - und nicht weniger "peinlich" ist es, jemand anderem ohne Umschweife zu sagen: Ich finde, das hast du richtig gut gemacht! Wer den Fokus der Rückmeldung zunächst auf Erfolge richtet und dies vor allem ehrlich und differenziert tut und sich dafür Zeit nimmt, schafft die wichtigste Voraussetzung, kritische Äußerungen überhaupt anzuhören. Das Feedback zu Gelungenem muss deshalb wirklich ehrlich sein und nicht immer das "aber ..." durchschimmern lassen. Die meisten Menschen haben ein feines Gespür, ob ein Lob ehrlich ist oder nur Mittel zum Zweck, um die Kritik anschließend umso gnadenloser loszuwerden. Aber manche Lerner*innen, Lernbegleiter*innen und Referendar*innen haben - verdorben durch die **Kritik- und Fehler-Kultur in Schulen** - auch verlernt, ein ehrliches positives Feedback genau zu hören und anzunehmen. Sie lauern förmlich auf die versteckte Ohrfeige, die spätestens im nächsten Satz ganz sicher kommen wird - und ihr Ohr für Kritik ist um ein Vielfaches schärfer (und natürlich auch empfindlicher) als das für Anerkennung und Lob.

Kritik konstruktiv äußern heißt: Weniger kritisieren und stattdessen Möglichkeiten, Perspektiven für Veränderungen oder Verbesserungen als Vorschlag oder Idee formulieren. Dieser Weg ist - ähnlich wie das positive Feedback - kaum bekannt und

verbreitet. Kritik in der Schule wird in der Regel fast ausschließlich negativ und häufig destruktiv geäußert: "Fünf!" "Du hast ...!" "Das ist schlecht!" Und meistens wird gehört (und manchmal auch gesagt); "Du bist schlecht!" Deshalb haben viele Lehrer auch Angst vor dem Feedback ihrer Schüler, weil sie eben diese Art der Kritik, die die Schüler zumeist ausschließlich kennen, fürchten. Alles andere als selbstverständlich ist es, konstruktive Kritik als Verbesserungsvorschlag zu formulieren. Denn damit ich deutlich, dass ich als Kritisierender nicht "die Weisheit mit Löffeln gefressen habe", sondern eine Idee habe, mit der sich der andere auseinandersetzen kann, die er natürlich aber auch verwerfen kann. Die Grundlage einer Feedback-Kultur im Klassenraum besteht deshalb darin, zunächst Gelungenes und anschließend Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Durch diese universell gültige quasi formale Regel entwickelt sich bei den Beteiligten mit der Zeit von selbst eine andere Haltung und Mentalität: eine neue, eine **konstruktive Feedback-Kultur**.

Feedback braucht ein **Klima des gegenseitigen Vertrauens**, denn wenn das Verhalten von Menschen thematisiert wird, dann geht es ums "Eingemachte". Das ist im Klassenraum - auch wenn man sich manchmal schon lange kennt - alles andere als selbstverständlich. Vertrauen heißt nicht "Wir haben uns alle lieb". Vertrauen heißt: Jeder hat das Recht darauf, ernst genommen und angehört zu werden, hat das Recht auf Respekt. Und umgekehrt bedeutet es die Verpflichtung, die anderen ernst zu nehmen, anzuhören und zu respektieren. Und das gilt für Lehrer und Schüler gleichermaßen. Und ist doch keineswegs selbstverständlich. Die Grundlage des Vertrauens im Klassenraum heißt: Kontakt herstellen, viel von einander zu wissen, sich möglichst gut zu kennen, sich für einander zu interessieren. Feedback zu geben fällt oft im geschützten Raum einer vertrauten Gruppe leichter als coram publico. Gerade wenn man am Anfang steht, eine Feedback-Kultur zu entwickeln ist es deshalb oft hilfreich, die ersten Schritte im kleinen, eher vertrauten Kreis zu tun. In der Gruppe ist es beispielsweise auch möglich, intern ein "Punktekonto" zu verteilen: Die Schüler einer Gruppe einigen sich, wer wie viele der (beispielsweise) 100 zu verteilenden Punkte erhält, etwa für dessen Anteil am Gesamtergebnis oder dessen Beitrag zu einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre.

Zu Anfang fällt es manchen schwer, ein persönliches Feedback verbal zu geben. Der schriftliche Weg umgeht diese Schwierigkeit. Deshalb ist es ein guter Weg, anderen einen Brief zu schreiben. So ein Brief kann auf standardisierte Formulierungen zurückgreifen, z.B. "Mir gefällt an dir ...", "du kannst gut ...", "ich finde gut, dass du

...", "ich mag nicht ... - vielleicht könntest du ...". Anderen solch konstruktives Feedback geben zu können, setzt voraus, auch mit sich selbst in dieser Weise konstruktiv umzugehen. Deshalb kann man zunächst damit beginnen, einen Brief an sich selbst zu schreiben. Der Lehrer kann diese verschlossenen, adressierten und frankierten Briefe einsammeln und zu einem gewünschten Zeitpunkt in den Briefkasten stecken. Es ist für Schüler ein Erlebnis, einen Brief zu erhalten, den sie an sich selber geschrieben haben und darin, vielleicht nach einem halben Jahr zu lesen, wie sie ihre Stärken, Erfolge und Kompetenzen und ihre Ziele beschrieben haben, um den Ist-Zustand damit zu vergleichen.

Schüler, die sich mit dem Schreiben schwer tun, möchten anderen nicht unbedingt einen Brief schreiben. Eine pragmatische Lösung besteht darin, statt ("umständlich") zu Papier und Stift zu greifen, eine E-Mail oder gar SMS zu schicken. E-Mails bestechen durch den dort gepflegten unkomplizierten Stil; sie wirken lockerer, stellen für den Schreiber eine deutlich geringere Hemmschwelle dar als ein Brief, dem das Odium des Formalen und (zu) Verbindlichen anhaftet. Das gilt noch stärker für SMS. Die meisten Schüler sind eh damit vertraut, sich kurze persönliche Botschaften per SMS zu schicken. Diese Vertrautheit kann man hervorragend nutzen, um gegenseitiges persönliches Feedback, das zunächst zum Teil noch im geschützten, quasi anonymen Raum stattfindet, zu trainieren.

Feedback - Methoden für die Praxis

One-Minute-Paper


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?).

Rezension

Die TeilnehmerInnen an einem Seminar werden gebeten, eine kritische Einschätzung des Ablaufs in Form einer **Theaterrezension** zu schreiben, indem sie über die inhaltliche Darbietung, die Inszenierung, die Bühne, die Akteure und das Publikum berichten und diese kritisch bewerten. Durch diese, metaphorische Art des feedback werde kritische Aussagen oft in origineller Form verpackt, wobei auch die Beteiligung und das Engagement, mit dem diese Rezensionen geschrieben werden, ein guter Indikator für das Gelingen sein können. Die Entschlüsselung der Botschaften kann jedoch schwierig sein, die sie einen großen Interpretationsspielraum ermöglichen.

Blitzlicht

Das Blitzlicht ist das am häufigsten eingesetzte Feedback-Verfahren, da es spontan eingesetzt werden kann, um ein 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 miteinzubezogen 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. Die wichtigsten Äußerungen kann man in einem  Stichwortprotokoll festhalten lassen.

Ein **schriftliches Blitzlicht** kann in ein oder zwei Sätzen bestehen, die man z.B. in eine vorgegebene Denkblase hineinschreibt. Das schriftliche Blitzlicht hat den Vorteil, dass diese Reflexion automatisch dokumentiert ist.

Feedback-Briefe

Diese Methode eignet sich besonders als Abschluss einer gemeinsamen Sitzung ab einer Gruppengröße von 6 TeilnehmerInnen. Für die Durchführung sollte man mindestens 20 Minuten veranschlagen, wobei man Stifte und Moderationskarten verwenden sollte.

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. 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. Das Ziel dieser Methode ist es, bei "kritischem" Feedback zumindest Gedanken und Anregungen für die individuelle Nachbereitung zu Hause mitzugeben.

Masken verteilen

Dazu benötigt man Stifte und Zeichenblock. Jeder Teilnehmer wird 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, sondern es geht darum, seine momentanen Gefühle ehrlich auszudrücken. Anschließend zeichnet jeder für zwei oder drei beliebige andere Gruppenmitglieder eine Maske. Auch hier soll möglichst ehrlich wiedergegeben werden, wie der Zeichner das Gruppenmitglied sieht. Danach 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 nach dem kompletten Durchlauf stattfinden. In erster Linie geht es bei dieser Methode darum, den eigenen Blick dafür zu schärfen, wie unterschiedlich das Bild sein kann, das sich eine Gruppe möglicherweise von einem bildet. Dieses Feedback-Spiel lädt dazu ein, sein Selbstbild zu korrigieren oder aber auch zu verteidigen, wenn man das Gefühl hat, von der Gruppe falsch verstanden worden zu sein.

Stimmungsbarometer

ist eine einfache, schnelle, nonverbale Methode, das momentane Gruppengefühl zu klären und darzustellen. Auf einem Bogen Packpapier wird ein Koordinatenkreuz aufgezeichnet, dessen Mitte der neutrale Nullpunkt darstellt. Das untere Ende der senkrechten Achse ist der absolute Tiefpunkt, das obere Ende kennzeichnet die absolute Hochstimmung. Der Abstand von der vertikalen Mittellinie in der Horizontalen kann z.B. die Entfernung vom Gruppenkonsens signalisieren. Die Endpunkte des Stimmungsbarometers kann man mit einem schematisierten Gesicht ("smiley") verdeutlichen. Jedes Gruppenmitglied hat die Möglichkeit, mit farbigen Klebepunkten oder Plakatschreibern seine aktuelle Stimmungslage zu visualisieren. Es sind keinerlei Erklärungen notwendig. Über die Möglichkeit nachzufragen, sollte man sich vorher einigen.

Hair Cut

Die Übung "Hair Cut" lässt sich besonders gut dann einsetzen, wenn es bereits zu Kommunikationsstörungen und Missverständnissen unter den Gruppenmitgliedern gekommen ist. Wichtig bei dieser Methode 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. 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. Bei dieser Feedback-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. Diese Methode verlangt eine erfahrene Gruppenleitung, die in kritischen Momenten eingreifen kann, falls dieses "Spiel" zum "Ernst" eskaliert.

Methoden für Lerner*innen

Gefühlskreis

Dieses Ritual kann auch in **Kindergruppen und Schulklassen** angewendet werden. Dabei wird eine Schachtel mit drei verschiedenen Arten von Kärtchen vorbereitet. Die Kärtchen können verschiedene Farben - z.B. grün, gelb und rot - haben und/oder passende Symbole (Herz, Biene, Stoppschild) tragen. 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 Tage 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.

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.

Schuhsoziogramm

Ein Schüler nimmt alle linken Schuhe sämtlicher Schüler der Klasse bzw. der Schülergruppe und stellt sie rund um ein symbolisches Zentrum auf. Jeder Schuh symbolisiert seinen Besitzer und erhält den für ihn typischen Platz in der Anordnung, so wie der Schüler die Gruppe bzw. Klasse empfindet.

Es können Rangunterschiede und Kontraste, Distanz und Nähe, Miteinander und Gegeneinander, Außenseiterprobleme und anderes dargestellt werden. Die rechten Schuhe bleiben zur Identifizierung angezogen.

In der anschließenden Diskussionsrunde kann jeder Schüler sagen, ob er sich richtig platziert fühlt und wo er sich selbst sieht.

Rückenposter

Jeder Spieler bekommt einen Filzstift und auf den Rücken einen Zettel geklebt. Nun kann jeder dem anderen eine Rückmeldung schreiben. Anschließend wird in Gruppen oder im Kreis nachbesprochen.

Einpacken

Die Gruppe teilt sich in Teilgruppen von ungefähr 6 Spielern. Ein Spieler geht auf eine Reise, d.h. er verlässt den Raum und die anderen Spieler packen seinen Koffer, indem sie auf Zetteln Gegenstände oder Eigenschaften aufschreiben, die sie dem Betreffenden mitgeben wollen.

Die "Gepäckstücke" werden in der Mitte zusammengelegt und der "Reisende" wird hereingeholt. Nachdem herausgefunden wurde von wem der Zettel geschrieben wurde, können sich die beiden über den Inhalt unterhalten. Natürlich geht's auch ohne Raten, indem die Zettel persönlich übergeben werden. Die "Geschenke" können auch in vorbereiteten Mappen, Schachteln, etc. gesammelt und als Erinnerung aufbewahrt werden (z.B. zum Abschied)

Ich und Du

Alle Mitspieler schreiben ihren Namen auf ein Kärtchen. Diese werden eingesammelt, gemischt und wieder ausgeteilt. Nach der Reihe stellt jeder seinen gezogenen Mitspieler vor. Die Aussagen dürfen nur in der Ich-Form gemacht werden:

Ich bin....

Ich sage oft....

Ich mache gerne....

Ich möchte immer....

Vorurteile

Jeder Spieler zieht einen Zettel, auf dem der Name eines Mitspielers steht. Der Zettel wird auf den Sessel gelegt und alle Spieler können sich frei bewegen. Jeder soll nun auf jeden Zettel ein Eigenschaftswort schreiben, welche für die Person sehr typisch ist. Anschließend setzt sich jeder auf den Platz mit seinem Namen. Nachdem der Zettel gelesen wurde, hat jeder die Möglichkeit zur Stellungnahme. Bei welchen Aussagen handelt es sich um ein Vorurteil?

Kettenbrief

Jede/r Teilnehmer*in schreibt den eigenen Namen auf einen Zettel. Dieser wird nun reihum weiter gegeben und alle haben die Möglichkeit, etwas NETTES über die Person drauf zu schreiben. Die positive Formulierung ist sehr wichtig – Rückmeldungen können anonym oder namentlich gegeben werden! Irgendwann kommt der Zettel wieder an und wird mit Freude gelesen! Eine sehr beliebte Methode.