

Bewusstes Feedback

Wörtlich bedeutet Feedback „Rück-Fütterung“ und meint die verbalisierte Rückspiegelung von Wahrnehmungen, von bewerteten und gedeuteten Ereignissen. Feedback-Prozesse sind rückkoppelnde Prozesse – wie es auch jeder Soll-Ist-Vergleich ist.

Feedback geben und nehmen kann unter verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

Beispielsweise sagt ein Lehrer oder Trainer über Feedback, es beinhalte wesentliche Lernimpulse und gedankliche Anregungen auf dem Weg hin zu einem realistischeren Selbstbild. Vier Lernziele seien mit Feedback-Prozessen anzupeilen:

1. Wissen um Diskrepanzen zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung entstünde;
2. Verhaltensstereotypen würden bearbeitbar und idealerweise aufgelockert;
3. Die Wahrnehmung für Konsequenzen aus bestimmten Verhaltensweisen würde geschärft;
4. Ebenso wie die Erkenntnis gestärkt werde, dass die Beobachtung und Bewertung von Vorgängen nicht „objektive“ Wahrnehmung sei sondern eine Auswahl und stets Bewertungsvorgänge enthalte, die in der Biographie des Wahrnehmenden lägen.

Und schnell bei der Hand ist das Beispiel aus dem Biologieunterricht zur Illustration des blinden Flecks. Jener Stelle also, wo wir etwas nicht sehen, weil der Reiz auf unserer Netzhaut genau auf jene Stelle trifft, an der der Sehnerv aus dem Auge tritt.

Eine ganz andere Position zum Feedback nimmt beispielsweise der Soziologe ein und spricht möglicherweise von einem Verstoß gegen das in allen Gesellschaften tief verwurzelte Gebot der „Gesichtswahrung“¹.

Die Gesellschaft sei darauf angewiesen, dass wir uns alle gegenseitig so weit wie möglich unseren Wert bestätigen und uns so wenig wie möglich demütigen. Letztlich sei Gesichtswahrung so entscheidend, weil das Leben sonst zu unvorhersehbar und gefährlich würde und die Gesellschaft zerbräche. Der implizite Vertrag, der uns alle miteinander verbindet, heißt, dass wir uns gegenseitig nach bestem Vermögen unser soziales Selbst

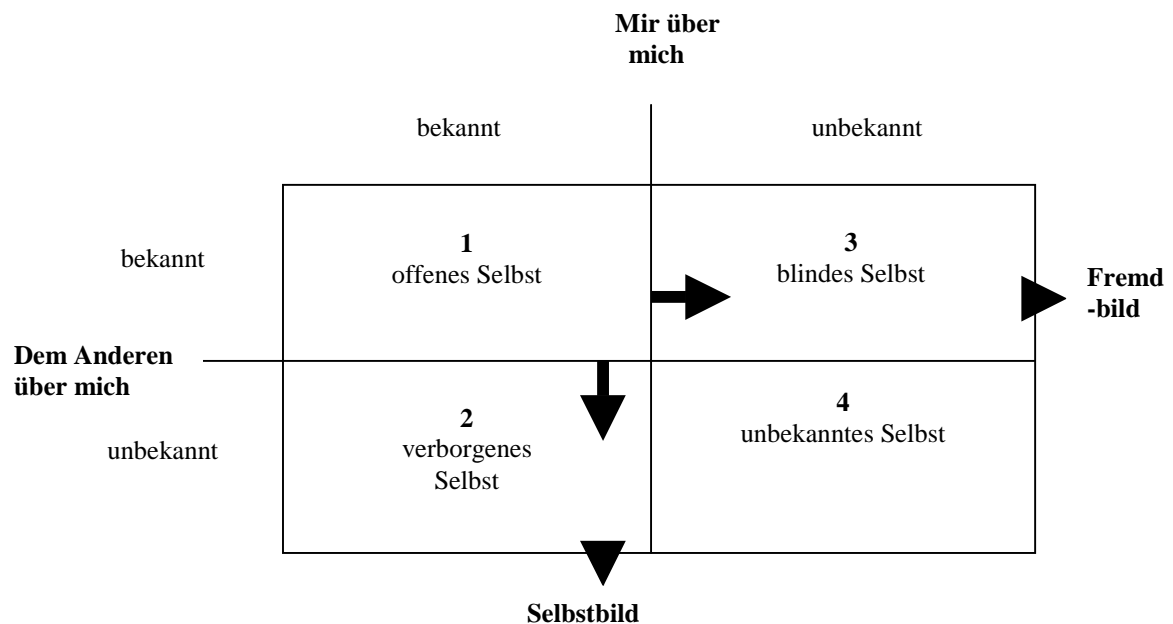
¹ Vgl. hier im Folgenden: Edgar H. Schein, Prozeßberatung für die Organisation der Zukunft, Köln 2000, S. 161 ff

stützen. Das macht das wahre Wesen der Gesellschaft aus. In diesem Sinne sind Menschen „heilige Objekte“ und ein absichtlich herbeigeführter Gesichtsverlust ist gleichbedeutend mit sozialem Mord. Wenn ich dir das antue, gestatte ich dir und anderen, mir dasselbe anzutun. Das macht jede Form von Gesellschaft unmöglich.

Absichtlich herbeigeführter Gesichtsverlust ist nur unter einer Bedingung kulturell sanktioniert, nämlich während des Sozialisationsprozesses, bei dem Teile des Selbst aufgegeben und neu konstruiert werden müssen. Zum Beispiel geht der Übergang von einem Status zu einem anderen während des Erlernens einer neuen Rolle häufig mit absichtlich herbeigeführtem Gesichtsverlust und Erniedrigungen einher. So lernt der Schüler wie man studiert und der ehemalige Mitarbeiter, wie man führt.

Feedback als Kommunikationsform kann also nur funktionieren, wenn wir zeitlich befristet und sehr bewusst normale, sinnvolle gesellschaftliche Konventionen außer Kraft setzen. Gleichzeitig aber einen sicheren Rahmen schaffen, in dem wir uns anders begegnen und das übliche „face - work“, wie Ed Schein es nennt, beiseite lassen können. Gelingt uns das nicht, wird ein Feedback (mehr oder weniger elegant) abgewehrt, ignoriert, relativiert.



Das Johari Fenster von Joe Luft und Harry Ingham² ist ein gängiges Modell, um solche Wirklichkeitsunterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild bewusst zu machen und zu bearbeiten – es ist ein brauchbarer Kategorienlieferant für das Gespräch. Stellen Sie sich den Menschen aus mehreren Teilen vor:



- 1 offenes Selbst:** Teile, die uns bewusst sind und die wir bereitwillig Anderen, auch Fremden zeigen. Also: absichtlich geäußert.
- 2 verborgenes Selbst:** Teile, die uns bewusst sind und die wir bewusst oder absichtlich vor anderen zu verbergen oder zu verschweigen suchen. Hier wird man in der Regel von Bereichen hören, in denen sich die Betroffenen unsicher fühlen, was sie aber aus Scham verheimlichen; von Gefühlen und Affekten, die ihnen unsozial oder unverträglich mit ihrem Selbstbild erscheinen, Erinnerungen an Versagenserlebnisse oder peinliche Auftritte und – sehr wichtig für unser Thema – Gefühle und Reaktionen gegenüber anderen, die als zu unhöflich oder zu verletzend eingestuft werden, um sie nach außen zu zeigen. Für erfolgreiche Gesichtswahrung müssen wir einen Großteil unserer unmittelbaren inter-personalen Reaktionen für uns behalten, um dem Selbst, das wir für uns beanspruchen, nicht zu schaden.

² Joe Luft, The Johari Window In: Human Relation Training News 5, 1961, 6-7

- 3** blindes Selbst: Dieser Quadrant, unser „blinder Bereich“, bezieht sich auf die Dinge, die wir unbewusst vor uns selbst verbergen, die aber ein Teil von uns sind und anderen nicht verborgen bleiben. Sie werden von uns unabsichtlich mitgeäußert. „Ich ärgere mich nicht“, erklärt der Chef mit dröhnender Stimme und schlägt, das Gesicht hochrot, mit der Faust auf den Tisch.
- 4** unbekanntes Selbst: Beispiele für dieses Selbst wären stark verdrängte Gefühle und Affekte, verborgene Talente oder Fähigkeiten und Potentiale, die bisher noch nicht auf dem Prüfstand standen. Wir können darüber nicht sprechen. Drei Bereiche des unbewussten Selbst lassen sich unterscheiden:
- (1) unterdrücktes Wissen oder Gefühle, basierend auf psychologischer Abwehr;
 - (2) implizites Wissen, Bereiche des Unbewussten, die durch Reflexion leicht wiederhergestellt werden können (etwa kulturelle Annahmen, nach denen wir vorgehen);
 - (3) verborgene Potentiale, Wissens- und Gefühlsbereiche sowie Fähigkeiten, die latent blieben, da sie nie gebraucht oder abgerufen wurden. Sie werden unter emotional extremen Umständen entdeckt oder wenn sich wahre Kreativität entwickelt.

Wenn wir uns fragen über welche Strategien Quadrant 1 erweitert werden kann und dabei beachten, dass Veränderungen auf Quadrant 4 besondere Kontexte erfordern (Coaching, Therapie), dann bleiben für das Managementtraining zwei Stossrichtungen übrig: Sie können offen sein  und der Andere kann Ihnen Feedback  geben.

Ob das, was der Andere jetzt sagt, Ihnen „bekannt vorkommt“ (Quadrant 1) oder Sie „irritiert“ (Quadrant 3), liegt bei Ihnen. Sollte aber der Andere nicht bereit sein, seine tief verwurzelten Spielregeln der Gesichtswahrung außer Kraft zu setzen, dann spricht er nicht über das, was er gewöhnlich für sich behält. Aber genau das hätte das aufklärerische, aufrüttelnde, das Selbstbild weitende Potential von Quadrant 3.

„Wie kann ich sicher sein, dass das, was du mir über mich und wie ich auf dich wirke erzählst,

- *der Wahrheit entspricht*
- *dem aufrichtigen Motiv, mir helfen zu wollen, entspringt*
- *relevant ist für das, was ich lernen will?“*

Vom Blickwinkel des Feedback-Gebers aus betrachtet lautet die entscheidende Frage:

„Wie kann ich sicher sein,

- *dass du mir zuhörst,*
- *das, was ich zu sagen habe, ernst nimmst, und*
- *mich als Helfer und nicht als Bestrafer wahrnimmst?“*

Der Feedback-Geber will nicht der Bote sein, der erschossen wird, wenn die Botschaft nicht als hilfreich empfunden wird. Anders ausgedrückt, die zwei Parteien in einem geplanten Feedbackprozess müssen einander vertrauen. Jeder muss davon überzeugt sein, dass der Andere ihm zu helfen versucht, selbst wenn der Inhalt der Botschaft insofern als verletzend empfunden wird, als er das Selbstbild des Empfängers in Frage stellt. Ein solches Vertrauen setzt nicht nur Wohlwollen bei Empfänger wie Sender voraus, sondern auch die Fähigkeit zur präzisen Beobachtung und klaren Kommunikation. Aber auch dann ist die Grenze zwischen Kritik und Feedback nicht immer deutlich. So sollten einerseits Profis kritisieren können, weil sie Standards oder Kriterien herausgearbeitet haben, die als Messlatte gelten. Und sie sollten Wege zeigen können zur eventuell gewünschten Veränderung individueller Verhaltensweisen. Andererseits neigen Personen mit schwachem Selbstwert deutlich häufiger dazu, ein Feedback als Kritik zu verstehen als Personen mit hohem Selbstwert³. Die Frage bleibt also, ob es alle Lernenden vermögen, Feedback als hilfreich zu interpretieren – selbst wenn es „sauber“ formuliert und die Kriterien der Rückmeldung nachvollziehbar und transparent gemacht wurden. Ein Ergebnis derselben Untersuchung war auch, dass erfolgreiche Menschen mit stabilem Selbstwert dazu tendieren, die Gründe für ein erhaltenes Feedback bei sich selbst zu suchen. Gleichzeitig sind sie sicher, die Ursachen für das angesprochene Verhalten unter Kontrolle zu haben und insofern verändern zu können. Erfolgreiche Menschen mit schwachem Selbstwert schreiben Feedbacks zu ihrer Leistung eher äußeren,

³ Booth-Butterfield, M., 1989, The interpretation of classroom performance feedback: An attributional approach. In: Communication Education, 38, 2, 119-131

vorübergehenden Umständen zu (der Situation, der Aufgabe, dem Glück). Sie tendieren ebenfalls dazu, Erfolge weniger sich selbst zuzuschreiben.

Das Stichwort „sauber formuliert“ leitet über zu den **Prinzipien**, die sich für bewusstes Feedback als hilfreich erwiesen haben. Je nach Einzelfall dürfte mal der eine, mal der andere Punkt mehr im Vordergrund stehen.

- Die Motive vom Feedback-Geber und Feedback-Nehmer sollten konstruktiv sein.
- Feedback muss gewollt und vereinbart sein.
- Ihre Aussagen sind persönliche Wahrnehmungen - sie können sie daher nur als „ich-Aussage“ machen, dafür auch Verantwortung übernehmen und direkt an die andere Person richten.
- Seien Sie konkret und spezifisch! Begründen Sie Ihre Aussagen und hinterlegen Sie sie mit Beispielen - so bleiben Sie überprüfbar und nachvollziehbar.
- Die Sequenz: Wahrgenommenes beschreiben - Wirkung auf mich - Reaktion auf diese Wirkung - ist ein funktionaler Standard zur Formulierung von Feedbacks.
- Halten Sie negatives Feedback nicht zurück, wenn es relevant ist.
- Vergleichen Sie nicht oder möglichst selten. Nie: negativ-vergleichende Rückmeldungen!
- Vermeiden Sie Spekulationen und Unterstellungen - sie sagen meistens mehr aus über den Feedback-Geber als über den Feedback-Nehmer.
- Das Timing des Feedbacks sollte so abgestimmt werden, dass Geber wie Empfänger dafür bereit sind und das Feedback zeitnah an den Ereignissen erfolgen kann.
- Feedback-Geber und Feedback-Nehmer müssen sich idealerweise über die Ziele des Empfängers einig sein - das steigert die Nützlichkeit des Feedback.
- Der Feedback-Nehmer hört zu, klärt ggf. durch Nachfragen ohne sich zu verteidigen oder ins Argumentieren zu geraten.

Heißt Feedback, dass ich mich jetzt ändern muss? Nein! Feedbacks sind gedankliche Angebote und über einige lohnt es sich, intensiv nachzudenken. Und dann: Entweder etwas zu verändern oder mit der alten Sache weiterzuleben und den Preis dafür zu bezahlen oder sich bestätigt fühlen!