

„Darf ich dir mal 'ne Rückmeldung geben?“

Konstruktiv Kritik üben

Einer Kollegin mitzuteilen, was mich an ihrem Verhalten stört oder ärgert, ist häufig eine große Herausforderung in der Zusammenarbeit. Wie kann ich eine ehrliche Rückmeldung geben, die nicht verletzt und gleichzeitig konstruktiv ist? Und wie kann ich andererseits auch mit Kritik an meiner Person umgehen? Hier bietet sich die Methode des Feedback an, weil sie Rahmen und Regeln für konstruktive Kritik – und auch Lob! – bietet.

Was ist Feedback?

Feedback (engl.) heißt „Rückmeldung“ geben. Es ist eine Gesprächsform, die einen anderen Menschen darüber informiert, was ich bei ihm gesehen habe und wie es auf mich wirkt. Für den andern dient es als „Spiegel“ oder Kontrollmöglichkeit, um das eigene Verhalten zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern.

Feedback besteht aus zwei Teilen: dem Feedback geben und dem Feedback nehmen. Es kann am Ende einer bestimmten Aktivität (z. B. Elternabend) stehen, um zu erfahren, wie man seine Moderation oder Präsentation verbessern kann. Es kann aber auch spontan im Alltag stattfinden, um Verhalten zu reflektieren oder zu überprüfen.

Ziel des Feedbacks ist es, mein Gegenüber

- darauf aufmerksam zu machen, wie ich sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (positiv wie negativ),
- über meine Bedürfnisse und Gefühle zu informieren, damit es weiß, worauf es besser Rücksicht nehmen könnte,
- darüber aufzuklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würden.

Aber Vorsicht: Feedback ersetzt kein Konfliktgespräch! Es soll helfen, eigene Verhaltensweisen zu korrigieren, um effektiver zusammenzuarbeiten. Dazu benötigt man zunächst eine innere Haltung, die es einem ermöglicht, Feedback anzunehmen und auch zu geben sowie einen geschützten Rahmen, in dem man keine Angst haben muss, sich kritisch zu äußern bzw. sich eine Blöße zu geben. Einzelgespräche sind häufig sinnvoller als Feedbackrunden in Großteams.

Ein gutes Feedback sollte auch positive Rückmeldungen enthalten und keine „Generalabrechnung“ darstellen. Hilfreich, gerade bei ungeübten Teams, sind deshalb bestimmte Regeln zum Feedback geben und nehmen.

Wie gibt man Feedback?

Feedback sollte immer so formuliert sein, dass es eine konkrete Beobachtung wertfrei schildert. Dann wird die Wirkung, die die Beobachtung auf einen selbst hat, beschrieben. So ist das Feedback leichter zu formulieren und für das Gegenüber leichter anzunehmen. Ein Beispiel:

Eine Erzieherin hält auf einem Elternabend einen Vortrag. Sie spricht frei und ohne Unterstützung

visueller Medien. Beim Sprechen geht sie vorne auf und ab. Sie erhält hinterher die beiden folgenden Rückmeldungen:

„Du bist hin und her gelaufen, das war sehr lebendig, ich konnte gut zuhören und mitdenken.“

„Du bist hin und her gelaufen, das hat mich sehr irritiert und abgelenkt, ich konnte mich schwer auf das Gesagte konzentrieren. Du hast ausschließlich gesprochen, ohne zu visualisieren, da fällt es mir schwer, mitzudenken.“

Das Beispiel verdeutlicht, dass ein Feedback immer zwei Wahrnehmungen beinhaltet: die des anderen und die Selbstwahrnehmung. Dabei gilt: Jede Wahrnehmung ist selektiv, situativ und subjektiv. Würde die Erzieherin fünf Menschen befragen, bekäme sie möglicherweise fünf unterschiedliche Rückmeldungen zum Vortrag, da unsere Wahrnehmung abhängig ist von unserer Tagesverfassung, unserer persönlichen Einstellung, unseren Gewohnheiten, Vorlieben, Sympathien, Lernerfahrungen, Lebensgeschichten usw. Deshalb sollte Feedback auch keine einmalige Angelegenheit, sondern regelmäßig stattfindender Teil der Kommunikationskultur einer Ein-



richtung sein – und somit letztlich auch Teamentwicklung fördern und die Qualität der Arbeit sichern.

Feedbackmethoden für Teams

„3-Bitten-Feedback“

Jede sucht sich eine Partnerin, gibt Feedback nach untenstehender Formulierung. Dann wird gewechselt.
 „Damit ich weiterhin gut mit dir arbeiten kann, bitte ich dich:
 ... zeige mehr von ...
 ... zeige weniger von ...
 ... behalte bei ...“

„Warme Dusche“

Eine Kollegin sitzt in der Mitte, die anderen sagen ihr, was sie an ihr schätzen. Nur Positives! ■

Literatur und Links

Fengler, F. (2009): Feedback geben. Weinheim: Beltz Verlag
 Hartebrod-Schwier, Elke (2012): So geht's: Feedback geben. Neukirchen: AUSAAT Verlag
 Schulz von Thun, F. (2010): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
http://www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/didaktik/feedback/feedback_beispiel.html

Tipps zum Feedback geben und nehmen

Feedback geben

- Gib Feedback nur, wenn der andere es wünscht.
- Fasse dich kurz und präzise, sei angemessen.
- Gib konstruktive Rückmeldung.
- Beschreibe konkrete, beobachtbare Verhaltensweisen.
- Keine Interpretationen, Bewertungen, Pauschalkritik.
- Sprich per „ich“ und nicht per „man“.
- Sprich direkt zu und nicht über jemanden.
- Rechtfertige dich nicht für deine Rückmeldung.

Feedback nehmen

- Höre zu, nimm auf und rechtfertige dich nicht.
- Frage nach, wenn du etwas nicht verstanden hast, gib gegebenenfalls die Rückmeldung in eigenen Worten wieder.
- Suche dir auch andere Personen, die Rückmeldung geben können.
- Reagiere auf die Rückmeldung, schildere, was die Rückmeldung in dir auslöst und bedanke dich.
- Prüfe, wie es dir mit der Rückmeldung geht, was sich für dich geändert hat (mache Notizen).