

Konstruktives Feedback



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

HDA
Hochschuldidaktische
Arbeitsstelle

Grundlagenwissen

1. Warum ist Feedback wichtig?

Konstruktives Feedback stellt eine grundlegende Kommunikationstechnik dar. Es wird in vielen Situationen angewendet, um Verbesserungen und Entwicklung anzustoßen. Dabei gibt es einige Dinge, die beim Geben von Feedback zu beachten sind, damit eine gute Kommunikation aller Beteiligten erreicht werden kann. Im Folgenden sollen einige dieser Punkte beleuchtet werden.

1.1. Grundlagen des Feedbacks

Das Johari-Fenster ist ein Modell, mit dem der Nutzen und der Vorgang des Feedbacks veranschaulicht werden kann. Es dient vor allem zur Demonstration der Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Denn häufig liegen die Selbsteinschätzung und Wahrnehmung durch Außenstehende weit auseinander. Dieses Wissen ist bedeutungsvoll für das Verständnis von Feedback (Luft & Ingham, 1961).

Das Johari-Fenster besteht aus vier Quadranten (s. Abb. 1). Es gibt dabei einen Bereich, der einem selbst, und einen Bereich, der anderen bekannt ist. Das Ziel des Feedbacks sollte sein, dass sich die jeweils unbekannt Bereiche auf beiden Seiten verkleinern und der bekannte Bereich somit erweitert werden kann. Feedback funktioniert also nicht nur in eine Richtung, sondern in zwei: Die vortragende Person selbst kann durch das Feedback, das sie anderen über sich selbst und ihre Eigenwahrnehmung gibt, den Bereich der Privatperson für andere erweitern. Die anderen geben durch ihre Rückmeldung an diese Person dieser die Möglichkeit, den Blinden Fleck (das, was eine Person über sich selbst nicht weiß, z. B. wie sie nach außen und auf andere wirkt) zu reduzieren und mehr über sich selbst zu erfahren. Wenn also sowohl die „öffentliche Person“ als auch die „Privatperson“ jeweils wachsen und die unbekannt Bereiche „Blinder Fleck“ und das „Unbekannte“ sich verringern, kann besser ein Arbeiten an sich selbst stattfinden.

Diese Veränderung passiert vor allem dann, wenn eine vertrauensvolle und konstruktive Atmosphäre herrscht. Das bedarf auf beiden Seiten einer respektvollen und empathischen Haltung, die durch Einhaltung der Regeln des konstruktiven Feedbacks (s. Abschnitt 1.2.1) erzeugt werden kann. Ist diese Atmosphäre nicht gegeben, kann die Gefahr bestehen, dass



verletzende Aussagen getroffen oder konstruktiv gemeinte Aussagen falsch aufgefasst werden und somit niemand vom Feedback profitiert oder daran wachsen kann.

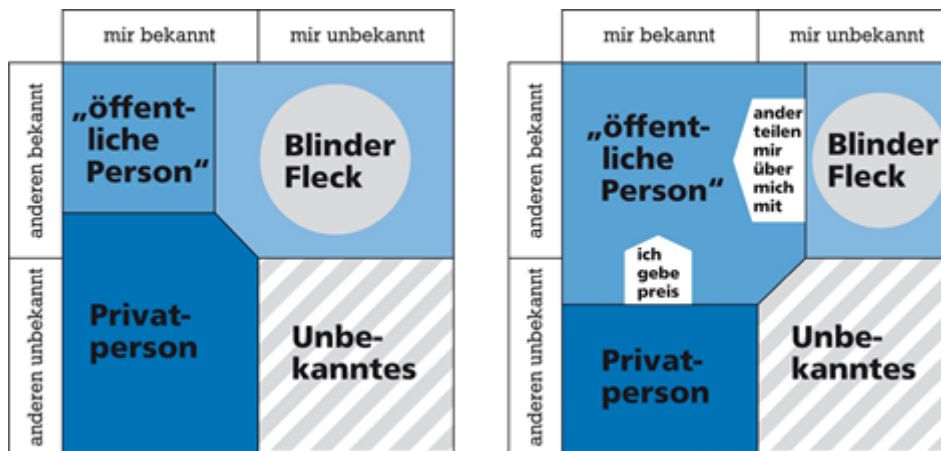


Abb. 1:
Johari-Fenster (eigene Darstellung)

1.2. Wie wird Feedback gegeben?

Alle Menschen sind auf Rückmeldungen angewiesen, um z. B. eine Bestätigung oder eine Anregung zur Verbesserung zu erhalten. Eine Rückmeldung zu einer Aktivität eines Mitmenschen sollte möglichst konstruktiv sein. Das kann eine Rückmeldung zu einem Vortrag sein, aber auch zu einem Beitrag in einem Seminar, einer Lerngruppe, einer Diskussion etc.

Kritik ist in der westlichen Gesellschaft oft negativ konnotiert und wird deshalb häufig sehr ungern gegeben. Daher wird bewusst von Feedback oder Rückmeldung gesprochen. Zudem wird darauf geachtet, dass bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen eingehalten werden, um das Feedbackgeben und -annehmen zu erleichtern (Hattie & Timperley, 2007).

1.2.1. Regeln des konstruktiven Feedbacks: Auf das „Wie“ kommt es an

Da Feedback zwischen zwei Personen stattfindet, wird von Feedbackgeber_in und -nehmer_in bzw. von Sender_in und Empfänger_in gesprochen. Für eine konstruktive Gestaltung der Rückmeldung sind folgende Hinweise hilfreich:

Feedbackgeber_in:

- Nimm eine wohlwollende Haltung ein.
- Die Einstellung, anderen in deren Entwicklung helfen zu wollen, hilft während des gesamten Prozesses des Feedbacks und ist eine wichtige Voraussetzung.
- Gib umfassend Rückmeldung - sowohl zu den als positiv als auch zu den als negativ empfundenen Beobachtungen. Nur so kann der / die Feedbacknehmer_in zukünftig die guten Aspekte bewusst wiederverwenden und an den Bereichen, bei denen Verbesserungspotential besteht, arbeiten.
- Begründe, statt pauschale Bewertungen abzugeben - das gilt sowohl für Äußerungen zu positiven als auch zu verbesserungswürdigen Verhaltensweisen.

- Äußerungen wie „Ich fand, der Vortrag war gut“ sind nicht hilfreich, da sie nicht präzise und aufschlussreich sind. Sie helfen dem Vortragenden nicht, seine Selbstwahrnehmung anhand der Fremdwahrnehmung zu reflektieren, d.h. seine Stärken zu erkennen und seine Fehler zu verbessern. Je genauer die betreffende Person weiß, welches Verhalten wie und warum in einer expliziten Situation wahrgenommen wurde, umso eher wird er die Verbesserungsvorschläge in die Tat umsetzen. Besser in diesem Fall wäre z. B.: „Dein Vortrag hat mir gut gefallen, weil ...“.
- Beziehe Dich auf beobachtetes Verhalten des/der Vortragenden, nicht auf die Person an sich.
- Der beobachtete Moment zeigt nur einen kleinen Ausschnitt der Persönlichkeit des/der Vortragenden. Aus diesem Grund können nur Aussagen darüber gemacht werden, welches Verhalten von dem/der Feedbackgeber_in beobachtet wurde, und nicht, wie die Person selbst ist. Hinzu kommt die Subjektivität der Wahrnehmung. Daher solltest Du den Bezug stets zum wahrgenommenen Verhalten und nicht zu der Person oder ihrer Persönlichkeit herstellen.
- Benutze Ich-Botschaften anstelle von Du-Botschaften (z. B. „Mir persönlich gefällt XY nicht so gut, weil ...“ statt „Du hast XY nicht so gut gemacht, weil...“): Durch die Verwendung von Ich-Botschaften wird die Subjektivität der Beobachtungen unterstrichen und erleichtert dadurch das Annehmen des Feedbacks, zumal es eine Defensivhaltung des/der Feedbacknehmers_in verhindern kann.

Negativ: Du bist immer so dominant und unterbrichst mich ständig.
 Positiv: Mir ist aufgefallen, dass ich meinen Beitrag zum Thema XY nicht beenden konnte, weil Du mich mit Deinem Einwurf unterbrochen hast. Ich hätte mir gewünscht, meinen Beitrag beenden zu können, oder dass Du mich nach Deinem wieder ins Gespräch holst.

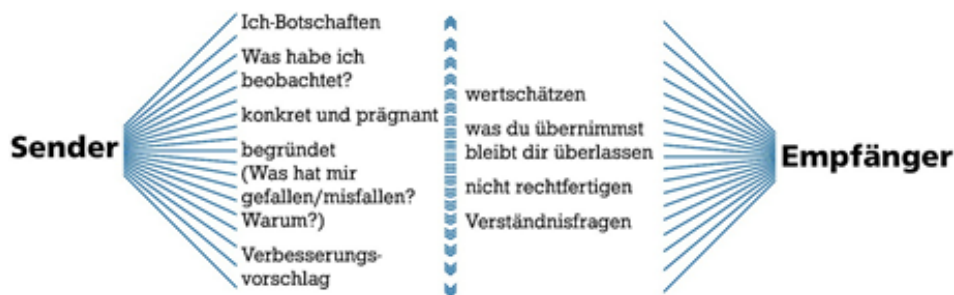


Abb. 3:
Konstruktives Feedback
(eigene Darstellung)

Für die konstruktive Annahme der Rückmeldungen sind auf Seiten der Feedbacknehmer_innen folgende Aspekte zu beachten:

Feedbacknehmer_in:

- Nimm keine Verteidigungshaltung ein.
- Rechtfertige Dich nicht. Für jedes Verhalten gibt es Gründe; diese darzulegen ändert nichts an der Wahrnehmung des/der Feedbackgebers_in. Stattdessen sollte die Konzentration auf folgende Fragen gerichtet sein: Was kann aus dem gelernt werden, was rückgemeldet wird? Wie kann ein bestimmtes gewünschtes Ziel

erreicht werden? Wie kann die Selbstwahrnehmung anhand der Fremdwahrnehmung reflektiert und erweitert werden? Gegebenenfalls können Verständnisfragen zum Feedback des Beobachtenden gestellt werden.

- Triff eine Auswahl und entscheide: Du musst nicht alles umsetzen. Die Analyse der erhaltenen Rückmeldungen sowie der eigenen Bewertungen sind entscheidend für die Auswahl dessen, was angenommen und umgesetzt wird. Da aber jeder Mensch unterschiedliche Dinge als positiv bewertet, heißt das, dass auch Feedbackgeber_innen nicht die einzig gültige Wahrheit rückmelden.
- Wertschätze das Feedback und sieh es als Geschenk. Auch, wenn sich das im ersten Moment vielleicht komisch anhört, so ist Feedback doch etwas, das Dir hilft, immer besser zu werden und so ggf. immer höhere Ziele zu erreichen.
- Eine Rückmeldung zur Außenperspektive stellt eine Erweiterung des eigenen Horizontes dar. Diese Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung durch die Hilfe anderer sollte anerkannt werden und du solltest ihnen wertschätzend begegnen.

1.2.2. Vier Seiten einer Nachricht

Die Annahme, dass Sprache immer die gleiche Information liefert und von allen gleich verstanden wird, ist leider unzutreffend. Das Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun stellt die Komplexität der Kommunikation dar. Schulz von Thuns Modell besagt, dass jede Botschaft, wie z. B. ein Feedback, aus vier Aspekten besteht (vgl. Abb. 4):

1. Sachinhalt: Daten, Fakten und Sachverhalte
2. Appell: Einflussnahme des/der Senders_in auf den/die Empfänger_in; kann bspw. Wünsche, Aufforderungen oder Ratschläge erhalten
3. Selbstkundgabe: Jede Aussage erhält einen Anteil der Persönlichkeit des/der Sender_in und gibt bspw. etwas über deren Gefühle, Werte oder Bedürfnisse preis
4. Beziehungshinweis: Wie der/die Sender_in zu dem/der Empfänger_in steht (Schulz von Thun Institut, o. J.)



Abb. 4:
Vier Seiten einer Nachricht nach
F. Schulz von Thun
(Schulz von Thun Institut, o. J.)

1.2.3. Vom Kopf aufs Blatt: Feedback notieren und zurückmelden

Feedback zu notieren ist gar nicht so einfach. Vielleicht mag es auf den ersten Blick unnötig erscheinen, ist das gesprochene Wort doch schneller und beinhaltet eine größere Fülle an Informationen. Dennoch hat das notierte Feedback unbestreitbare Vorteile. Es wird als Arbeitsmethode in Verbindung mit dem konstruktiven Feedback angewandt.

Notiertes Feedback kann helfen:

- Eigene Gedanken zu sortieren und zu clustern
- Sich auf einen Teilaspekt zu fokussieren
- Eine Gedächtnisstütze zu sein

Zudem profitieren Feedbacknehmer_innen, weil sie das notierte Feedback mit nach Hause nehmen können. Die Idee dahinter ist, dass positives Feedback und Verbesserungsvorschläge nicht in Vergessenheit geraten und auch später bei dem oder der Feedbacknehmer_in abrufbar sind, wenn das schriftliche Feedback (erneut) durchgelesen wird.

Was sollte dabei beachtet werden? Auch und gerade in der Schriftform von Feedback können einige Knackpunkte auftauchen. In den Vortragstrainings wird das Feedback parallel zum Geschehen festgehalten. Das bedeutet gleichzeitiges Zuhören, Beobachten und Notieren. Potentielle Stolperfallen können dabei z. B. zu viele Notizen sein, weil nichts vergessen werden soll oder alles als wichtig empfunden wird. Die Aufmerksamkeit des Feedbackgebenden während des Vortrags kann dabei stark durch das Schreiben abgelenkt werden, sodass unter Umständen weniger Zeit zum Beobachten bleibt. Auch das spätere Feedbackgeben kann möglicherweise durch die Menge der Notizen erschwert werden, da die „Verzettelungsgefahr“ hoch ist. Dadurch kommen unter Umständen wichtige Punkte beim Empfänger nicht an.

Hier gilt, individuell eine geeignete Struktur zu entwickeln, die ein ausgewogenes Maß an Notizen beinhaltet. Folgende Tipps können bei der Erstellung von Notizen hilfreich sein:

- Notieren von konkreten Beispielen, Situationen, Sätzen, Zeiten etc.
- Trennung der Beobachtung von Bewertung
- Entwicklung einer Symbolik, die das Notieren beschleunigt
- Benutzen von Farben, um sich wiederholende Punkte zu markieren
- Chronologische oder thematische Sortierung der Notizen

Die ideale Gestaltung des eigenen Feedbackzettels muss erprobt und ausprobiert werden. Mit der Zeit entwickeln sich eigene Strukturen und Vorlieben. Eine Anregung zur Gestaltung liefern die folgenden zwei Beispiele. Im ersten Beispiel werden die Notizen nach Themen sortiert, während im zweiten Beispiel die Beobachtungen chronologisch in einer Tabelle festgehalten werden:



Abb. 5:
Feedback als Mind Map - Beispiel für Notizenstruktur (eigene Darstellung)

+/-	Beobachtung	Bewertung	Begründung + Tipps

Abb. 6:
Feedback als Tabelle - Beispiel für Notizenstruktur (eigene Darstellung)

2. Beobachtungshilfen erleichtern das Feedbackgeben

Beobachtungshilfen sind als genau das zu verstehen, was der Name bereits verheißt: Hilfen zum Beobachten. Konkret bedeutet das, dass bereits bestimmte Beobachtungsschwerpunkte vorgegeben werden, um das Feedbackgeben nach einem Vortrag zu erleichtern. Beispielsweise kannst Du auch in Übungsrunden Deine Zuhörer darum bitten, auf gewisse Punkte, die Dir wichtig sind oder bei denen Du Dir noch unsicher bist, verstärkt zu achten.

Körpersprache, Aussprache und Sprache

- Gestik & Mimik (unterstreichend, angenehm, authentisch etc.)
- Blickkontakt
- Körperhaltung
- Sprechtempo und -pausen
- Füllwörter
- Sprachlautstärke
- Artikulation (deutlich, angepasst auf das Publikum)
- Raumpositionierung

Hörerbezug und Verständlichkeit

- Berücksichtigung von (evtl. nicht/unterschiedlich ausgeprägt vorhandenem) Vorwissen des Publikums
- Spannungsbogen
- Anregungen geben, Neugierde wecken
- Diskussion/(Rück-)Fragen
- Verständliche Sprache (kurze Sätze, Fachwörter werden erklärt)
- Nutzen (wird aufgezeigt)
- Bilder (sind nützlich)

Strukturierung

- Einleitung (verständnisfördernd, Aufmerksamkeit & Basis schaffend)
- Roter Faden
- (Zwischen-)Fazit
- Überschriften (passend, lesbar, prägnant)

Inhalt

- Schwerpunkte (auf das Wesentliche begrenzt) und Ziele
- Kernaussagen (Botschaft klar machen)
- Einordnung in Kontext
- Seriöse Quellen
- Angemessenes Niveau/Wissenschaftlichkeit
- Verdeutlichung durch Beispiele

Visualisierung

- Medieneinsatz (angemessen, fördernd)
- Bilder/Grafiken (unterstützend, Größe passend, Beschriftung vorhanden)
- Einheitlichkeit (Bsp. Corporate Design)
- Fuß-/Kopfzeile
- Lesbarkeit/Verständlichkeit

3. Fazit

Gut Feedback geben und annehmen zu können spielt eine wichtige Rolle beim Verbessern eigener Vorträge etc. und der anderer. Ausschlaggebend für den Erfolg dieser Methode sind ein respektvoller Umgang sowie eine gute Kommunikation. Mit den genannten Tipps und Hilfestellung wird die nächste Feedback-Runde bestimmt für alle Beteiligten ein voller Erfolg.

4. Literaturverzeichnis

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). *The Power of Feedback. Review of Educational Research*, 77(1), S. 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>

Luft, J. & Ingham, H. (1961). *Johari Window. The Model*. Abgerufen 03.09.2020, <http://www.richerexperiences.com/wp-content/uploads/2014/02/Johari-Window.pdf>

Schulz von Thun Institut für Kommunikation. (o. J.). *Das Kommunikationsquadrat*. Abgerufen 03.09.2020, <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikations-quadrat>

5. Bibliografie

Sernau, D. (2016). *An Approach to Developing a Constructive Feedback Culture Among Peers or: Why Feedback is not Criticism*. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin.

Kratz, H.-J. (2012). *30 Minuten richtiges Feedback* (4., überarb. Aufl.). Offenbach: GABAL.

Bronckart, V. (2019). *Konstruktives Feedback: Tipps zum Geben und Empfangen von konstruktiver Kritik*. o. O.: 50minuten.de

Flock, T. & Hiekel, A. (2015, Oktober). *Konstruktives Feedback hilft allen*. Personalwirtschaft, Sonderheft 10/2015, Seiten 30-32.