



Besser werden durch konstruktive Rückmeldung

Das Bemühen um eine stetige Verbesserung eigener Kompetenzen ist dem wissenschaftlichen Streben nach tragfähiger Erkenntnisgewinnung bzw. qualitativ hochwertigen Arbeitsergebnissen inhärent. Dies gilt auch im Hinblick auf die Kommunikation erarbeiteter Wissensbestände. Die Qualität der Produkte und Effektivität ihrer Präsentation (Serienteil 9) sollte demzufolge stetig sorgsam analysiert werden. Die systematische Abfrage entsprechender Rückmeldungen adressierter Personen ermöglicht dabei die auch in erkenntnistheoretischer Hinsicht zu fördernde Berücksichtigung externer Einschätzungen. In Seminarkontexten und Arbeitsgruppensitzungen kann dies integriert vorgesehen werden.

Damit solche Rückmeldungen zu hilfreichen Lerngewinnen führen, in diesem Sinne produktiv sein können, sollten die Geber*innen und Empfänger*innen wichtige Anregungen zur sogenannten Feedback-Technik als eine systematische Kommunikationsweise beachten (exemplarisch Antons, 2011, S. 98 ff.; Günther & Sperber, 2008, S. 61 ff.), die auch für den hier behandelten Kontext prinzipiell fruchtbar werden können und nachfolgend mit Beispielen tabellarisch vorgestellt sind.

Tab. 1: Konstruktiv Rückmeldung geben – was sollte beachtet werden?

Konstruktiv Rückmeldung geben	Beispiele
<p><i>1. Rückmeldungen im Sinne von Feedback sollen mit positiven Beobachtungen beginnen – negative Wahrnehmungen können folgen, sofern vorhanden</i></p> <p>Reduzierung negativer Beeinträchtigungen des Selbstwertgefühls und so Verbesserung der Chance einer produktiven Kritikverarbeitung</p>	<p>„Ihr Vortrag war sehr interessant, angenehm dargeboten und die Präsentationsfolien waren klar strukturiert – die Argumentationsführung war für <i>mich</i> aber nicht immer nachvollziehbar.“</p>
<p><i>2. Pauschalierende Totalkritik unterlassen – möglichst spezifische Bezugnahmen geben</i></p> <p>Andernfalls beginnt die eine Rückmeldung erhaltende Person oftmals unmittelbar mit Gegenangriffen/der Planung von Verteidigungsstrategien, statt aufmerksam darauf zu achten, was genau ihr mitgeteilt wird</p>	<p><i>Nicht:</i> „Du bist zu oberflächlich geblieben und keiner konnte Dir wirklich folgen.“</p> <p><i>Sondern:</i> „Die Inhalte xy waren super, Du warst aber bei xx recht abstrakt und bist bei yy für mich nicht nachvollziehbar gesprungen.“</p>

Tab. 1: Konstruktiv Rückmeldung geben – Fortführung der Tabelle von S.1

Konstruktiv Rückmeldung geben	Beispiele
<p>3. <i>Wahrnehmungen immer in der „ICH-Form“ (nicht „MAN-Form) als ‚persönliche‘ Beobachtungen mitteilen.</i></p> <p>Damit übernimmt die rückmeldende Person Verantwortung für ihre/seine Aussagen und räumt zugleich ein, dass es sich um persönliche Wahrnehmungen handelt, die sich grundsätzlich von denen anderer Personen unterscheiden können.</p>	<p><i>Nicht:</i> „Man kann Ihnen Freude an dem Thema anmerken, aber von der Inhaltsaufbereitung muss man mehr erwarten dürfen.“</p> <p><i>Sondern:</i> „Ich habe Ihr Interesse an dem Thema deutlich wahrgenommen, ich wünschte mir aber mehr inhaltliche Differenzierung in Bezug auf xy sowie yx.“</p>
<p>4. <i>Kritische Rückmeldungen immer auch mit spezifischen Änderungsanregungen verbinden – keine ‚Rat-Schläge‘ (in Befehlsform) äußern</i></p> <p>So kann Kritik konstruktiv, unterstützend und wertschätzend bleiben – sonst wird implizit etwa kommuniziert: Ich muss Dir sagen wie es geht – du kannst es nicht ...</p>	<p><i>Etwa:</i> „Du musst Dich kürzer und anschaulicher fassen, dann kann Dir besser gefolgt werden.“</p> <p><i>Sondern:</i> „Bei xy hatte ich Mühe Ihnen zu folgen, ich glaube, eine kürzere Vorstellung von xx und Graphiken zu yy hätten mir persönlich sehr geholfen.“</p>
<p>5. <i>Mögliche positive oder negative Wirkungen und Folgen von Wahrnehmungen benennen</i></p> <p>Das Aufzeigen von Wirkungen und Folgen wiederkehrender Wahrnehmungen kann die Bereitschaft steigern, Rückmeldungen für Änderungen (bei Kritik) bzw. Verstärkungen (bei Positiva) zu nutzen</p>	<p><i>Negativ-Etwa:</i> „Mich verunsichern allzu skeptische Darstellungen – eigene Ideen mag ich dann nicht mehr äußern.“</p> <p><i>Positiv-Etwa:</i> „Ihre durchweg positive, aber immer realistische Art, die Dinge darzustellen, motiviert mich weiterzuarbeiten.“</p>
<p>6. <i>Rückmeldungen sollen einerseits möglichst unmittelbar erfolgen – andererseits soll prinzipiell erkennbar sein, dass diese aktuell aufgenommen werden können</i></p> <p>Zurückhaltung ist bei erkennbarer Überbeanspruchung, Erschöpfung, Niedergeschlagenheit etc. angezeigt, dann besser verzichten und mglw. später nachfragen</p>	<p><i>Etwa:</i> „Mögen Sie jetzt Rückmeldung zu Ihrem Vortrag erhalten?“</p> <p><i>Oder:</i> „Darf ich Dir sagen, wie ich Dich heute in der Arbeitsgruppe erlebe (erlebt habe)?“</p> <p><i>Später:</i> „Zu Ihrem Vortrag möchte ich Ihnen noch gerne etwas mitteilen – passt es Ihnen jetzt?“</p>

Tab. 2: Konstruktiv Rückmeldungen verarbeiten – was sollte beachtet werden?

Konstruktiv Rückmeldung verarbeiten	Beispiele
<p><i>1. Rückmeldung zunächst aufnehmen (ggf. Notizen für Verständnisfragen anfertigen) – nicht debattieren, kommentieren und/oder zurückkritisieren!</i></p> <p>Andernfalls steigt die Gefahr von: Informationsverlusten/Fehlinterpretationen; Rechthaberdebatten; Angriff-Gegenangriff-Schleifen</p>	<p><i>Nicht:</i> „Das sehe ich anders, vielmehr muss man xy machen.“</p> <p><i>Oder:</i> „Ich sehe keine Logik in Ihrer schlichten Argumentation.“</p> <p><i>Abschließend ggf.:</i> „Danke sehr für Deine/Eure Rückmeldung.“</p>
<p><i>2. Sofern die Rückmeldung nicht verstanden wurde, diese in eigenen Worten wiederholen und/oder Verständnisfragen stellen.</i></p> <p>Damit wird eine konstruktive Gesprächsbereitschaft signalisiert und für eine hilfreiche Klärung in der Kommunikation gesorgt</p>	<p><i>Etwa:</i> „Ich habe verstanden, dass Sie xy favorisieren – ist das zutreffend?“</p> <p><i>Oder:</i> „Soweit klar, aber magst Du mir ergänzend verdeutlichen, was Du genau mit xy meinst?“</p>
<p><i>3. Bei Kritik ggf. ergänzende Rückmeldungen zum Punkt von weiteren Personen erbitten</i></p> <p>Weitere Rückmeldungen aus einem Auditorium/einer Gruppe können kritische Punkte klären und für eine Relativierung sorgen</p>	<p><i>Etwa:</i> „Ich glaube Ihre Position weitestgehend verstanden zu haben, mich interessiert aber doch auch noch sehr, wie andere Anwesende diesen Kritikpunkt sehen – ...?“</p>
<p><i>4. Mitteilen, wie die Rückmeldungen erlebt wurden, sofern in der Situation möglich</i></p> <p>Damit wird es anderen möglich zu beurteilen, wie ihre Rückmeldungen wirken und sich ggf. entsprechend weiterzuentwickeln</p>	<p><i>Etwa:</i> „Ich finde Eure Rückmeldungen sehr hilfreich, weil ...“</p> <p><i>Oder:</i> „Ich finde Ihre Rückmeldungen hilfreich, sie könnten aber teilweise präziser sein.“</p>
<p><i>5. Grundsätzlich gilt</i></p> <p>Mit der Entgegennahme von Rückmeldungen ist kein Zwang zur Änderung eines Verhaltens oder geäußerter Positionierungen zu verbinden. Entscheidungen dieser Art obliegen allein der empfangenden Person und müssen nicht mitgeteilt werden. Eine ernsthafte innere Bereitschaft aller Beteiligten sich mit erhaltenen Rückmeldungen selbstreflexiv auseinander zu setzen, gilt allerdings als <i>conditio sine qua non</i> für eine Erzielung wirksamer Lerngewinne durch Rückmeldungen und deren anschließende Nutzung für Performanceverbesserungen.</p>	

In Vortagssituationen können oftmals über längere Zeiträume keine Fragen gestellt und/oder gezielt Rückmeldungen gegeben werden. Die begleitende Anfertigung von Notizen ist somit zu empfehlen. Vortragende können durch Ausgabe eines vorgefertigten Notizenblattes dazu anregen und entsprechende Unterstützung geben. Zudem können solche Notizen abschließend zur Verfügung gestellt werden:

- a) wenn nicht mehr genügend Zeit zur Verfügung steht, aber eine Rückmeldung Zuhörer*innen wichtig erscheint;
- b) wenn davon abgesehen werden möchte, bestimmte Aspekte mündlich mitzuteilen (auch als Ergänzung der mündlichen Rückmeldung);
- c) wenn der Eindruck gewonnen wird, dass eine mündliche Rückmeldung aktuell nicht gewinnbringend verarbeitet werden kann (Tab. 1, Pkt. 6).

Entsprechend der im Serienteil 9 gegebenen Empfehlungen zur qualifizierten Wissenspräsentation sollte ein solcher Vordruck die folgenden Aspekte adressieren:

- Eröffnungsteil (Orientierung, Aufmerksamkeitsgewinnung, Themenrelevanz)
- Thematische Expertise (differenzierte, plausible Inhaltsdarstellungen)
- Roter Faden (zielorientierte, systematische Themenbearbeitung)
- Veranschaulichung von Inhalten (Einsatz von Beispielen, Medien)
- Vortragsstil (Sprache, Satzbildung, Redetempo, Laustärke, Betonungen)
- Interaktion mit Zuhörerschaft (Reaktion auf Signale, aktive Einbindung)
- Schlussteil (Fragenbehandlung, Diskussionsleitung, Ergebnisverdichtung)
- Handout (Informationsaufbereitung, -verständlichkeit, -vollständigkeit)
- Individueller Lerngewinn (Themenverständnis, Wissenserweiterung)
- Ergänzungen (weiterführende Hinweise, Anregungen, Wünsche)

Durch ergänzende Einarbeitung einer Ratingskala (Döring & Bortz, 2016, S. 244 ff.) kann zudem standardisiert eine subjektive Einstufung der Ausprägung eines Merkmals innerhalb eines Merkmalskontinuums erbeten werden (exemplarisch Tab.3).

Tab. 3: Vorgefertigtes Notizenblatt mit Ratingskala – ein Merkmalsbeispiel

<i>Schlusssteil (Fragenbehandlung, Diskussionsleitung, Ergebnisverdichtung)</i>								
(... offene Notizen)								
Einstufung der wahrgenommenen Vortragskompetenz im Schlusssteil								
Sehr Gering	1	2	3	4	5	6	7	Sehr Hoch

Literatur

Antons, K. (2011). *Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken* (9. durchgesehene und ergänzte Aufl.) Göttingen: Hogrefe.

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). (unter Mitarbeit von S. Pöschl). Heidelberg: Springer-Verlag.

Günther, U. & Sperber, W. (2008). *Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer: psychologische und organisatorische Durchführung von Trainingsseminaren* (4. aktualisierte und erweiterte Aufl.). München: Reinhardt.