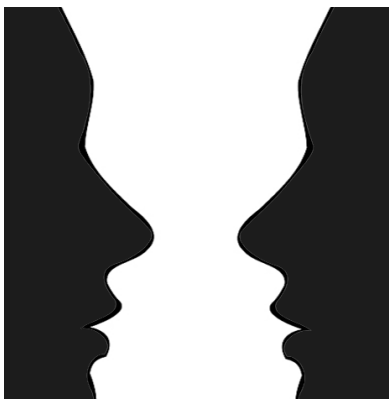


Werkzeuge und Methoden 2



Uwe H. Berlo (Hrsg.)
**Was hat
Feedback mit
JOHARI zu tun?**

Erweiterter Sonderdruck aus
Uwe Berlo: Überzeugen statt überreden

Solution4u

www.s4u-online.com

© 2003 – 2018 / Uwe H. Berlo

S4U CONSULT UG – Kurfürstendamm 226 / 2. OG – 10719 Berlin

Nutzung gestattet bei Hinweis auf unsere Homepage: www.s4u-online.com

**Menschen
kennen nicht ihre Fehler,
Ochsen
nicht ihre Stärke.**

(Chinesisches Sprichwort)

Feedback

to feedback	feedback
rückführen rückkoppeln	Rückmeldung {f} [Feedback] Bewertung {f} Reaktion {f} Resonanz {f} Rückinformation {f}spec. Rückkoppelung {f}electr. Wertung {f} Beurteilung {f} Feed-back {n} [Rsv.] Rückführung {f}spec. Rückspiegeln {n} [von Wahrnehmungen, Verhalten etc.]sociol. Rückspiegelung {f} [von Wahrnehmungen, Verhalten etc.]

Der englische Begriff „Feedback“ kommt primär aus dem Gebiet der Technik. Es geht dabei im Rahmen des Verarbeitungsprozesses eines informationsverarbeitenden Systems einen Teil der Ausgangswerte auf dessen Eingang zurückzuführen.

Die Sozialwissenschaften übertragen dieses Prinzip auf die allgemeine Theorie menschlichen Verhaltens. Feedback wird als Korrektoreinfluss von Verhaltensweisen verstanden.

Feedback ist also eine besondere Gesprächsform, die sowohl in der Kommunikationswissenschaft wie auch in der Gruppendynamik Anwendung findet. Es geht dabei darum, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich andere sehe bzw. zu erfahren, wie andere mich sehen.

Formalisiert finden Feedbackmethoden u.a. in den Bereichen

- Teamarbeit
- Personalführung
- Trainings.

Anwendung.

Wie bei allen gruppensdynamischen Prozessen bestehen bei der Anwendung Risiken und Chancen. Um die Risiken zu minimieren, sollte Feedback nach bestimmten Regeln ablaufen. Bevor wir uns diesen Regeln zuwenden, wollen wir aber zuerst einmal die Frage beleuchten: Was bringt Feedback überhaupt?

Das JOHARI-Fenster

Das JOHARI-Fenster ist ein einfaches graphisches Modell, mit dem sich Veränderungen der Wahrnehmung zwischen Personen und die Veränderung von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Verlaufe eines Gruppenprozesses in einem Schema darstellen lässt.

Immer wieder treffen wir mit uns unbekanntem Menschen zusammen. Wir wollen (und müssen) wissen, welche Interessen sie haben und welche Absichten und Motive sie verfolgen. Wir brauchen diese Kenntnisse, um das „Wie“ unserer Interessensverfolgung effektiver zu gestalten, aber auch, um uns dem Gegenüber adäquat zu verhalten, uns auf ihn optimal einzustellen.

Wenn wir sein Verhalten verstehen und voraussehen, schützt uns dies vor Überraschungen. Besonders wichtig sind solche Erkenntnisse für unser Bestehen innerhalb einer **Gruppe** (hierzu zählt z.B. auch die Lerngruppe während eines Seminars).

Menschen, die sich vorher weder begegnet waren, sich nicht kannten oder bisher noch nicht viel miteinander zu tun hatten, werden durch **gruppensdynamische Prozesse** zu einer Gruppe. Gruppen arbeiten entweder gut, konform und effizient zusammen – oder aber sind geprägt durch Konkurrenzverhalten, Neid und Spannungen, die den Gruppenerfolg behindern. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Wahrnehmung des Einzelnen durch Andere und die Gruppe.

uns selbst		
den Anderen	Bekannt	unbekannt
bekannt	A <i>Freies Handeln</i> → <i>Die Öffentliche Person</i>	B <i>Blinder Fleck</i> → Feedback erhalten
unbekannt	C <i>Vermeiden / Verbergen</i> <i>Die Private Person</i> → Feedback geben	D <i>Unbewusstes Handeln</i>

Der **Bereich A** beschreibt den Teil gemeinsamen Wissens, das uns selbst und den Anderen bekannt ist. Hier sind wir quasi die „**öffentliche Person**“. Unser Handeln ist frei und unbelastet. Der Bereich spiegelt die Ebene des **Vertrauens** wieder.

Den **Bereich B** bezeichnen wir als »**Blinden Fleck**«. Es ist der Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, die Anderen aber deutlich wahrnehmen. Dazu gehören: die unbedachten, unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, Vorurteile, Zu- und Abneigungen. Häufig geht es dabei um nonverbale Komponenten. Es geht insgesamt auch um unser Auftreten durch: Gesten, Kleidung, Klang der Stimme, Tonfall etc.

Ein großer "Blinder Fleck" ist z.B. für eine effiziente Gesprächsführung hinderlich. Durch Feedback erhalten wir von den Anderen - gerade in der Lerngruppe - wichtige Hinweise über uns, die uns helfen, den eigenen „Blinden Fleck“ zu verkleinern.

Der **Bereich C** beschreibt die Zurückhaltung, den Teil unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewusst verbergen, Das sind unsere "heimlichen Wünsche", unsere "empfindlichen Stellen". Also alles das, was wir als unsere private Intimsphäre betrachten, wo wir quasi die "private Person" sind. Hier herrscht vor allem das **Misstrauen** vor. Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser

Bereich erheblich eingegrenzt werden. In der Lerngruppe ist es wichtig, dass wir uns mit unseren Schwächen auseinandersetzen. Wir können nur lernen, Schwächen zu beseitigen, wenn wir bereit sind, deren Existenz anzuerkennen. Der "Tritt ins Fettnäpfchen" oder dass jemand „einen nicht riechen kann“ sind die Risiko-Bereiche.

Der **Bereich D** umfasst das, was weder uns noch anderen sofort und allgemein zugänglich ist. Verborgene Talente und ungenützte Begabungen sind positive Beispiele hierfür. Vorurteile die negativen. Wir kommen hier in die Bereiche der Tiefenpsychologie, aber auch des Coachings und ähnlicher professioneller Hilfestellungen von außen.

Vom Verhalten einer Person wird häufig nur ein Bruchteil von dem wahrgenommen, was für diese in einer bestimmten sozialen Situation Bedeutung hat. Dem Einzelnen sind oft wesentliche Aspekte des eigenen Verhaltens weder bewusst noch zugänglich.

In einer **neuen Gruppe** aber auch beim **Erstkontakt** mit einem Gesprächspartner ist Quadrant A sehr klein. Freie und spontane Aktionen sind eher selten. Eine Situation der Unsicherheit, der Spannung oder gar Angst, so wie sie häufig z.B. am Beginn von Lernprozessen oder z.B. in Vorstellungsgesprächen besteht, engt das freie, aktive Verhalten zusätzlich ein. Der Bereich des "freien Handelns" ist durch die Bereiche des "Verbergens" und des "Blinden Flecks" eingeschränkt.

Für eine optimierte **Kommunikation** ist es notwendig, diesen Bereich A wachsen zu lassen. Feedback ist eine hilfreiche Methode, Quadranten zu verändern. Die Veränderung eines Quadranten verändert auch alle anderen. Ein vertrauensvolles Klima reduziert den Bereich des "Vermeidens und Verbergens", also das Misstrauen. Dies kann uns wiederum helfen, mehr über uns selbst, über den "Bereich des Blinden Flecks" zu erfahren und damit dem Bereich des "freien Handelns" noch größeren Raum zu geben, da wir Kritik dann nicht als Angriff, sondern als Hilfestellung verstehen und erfahren können. Wir müssen uns jedoch vor Augen halten, dass eigene Verhaltensweisen, auch wenn sie uns nun bewusst geworden sind, nur in Grenzen geändert werden können. Wir haben unsere Verhaltensmuster oft tief verinnerlicht und verfestigt. Der blinde Fleck wird zwar aufgehellt, Grundsätzliche Änderungen erfordern jedoch Zeit.



„Mensch, erkenne Dich selbst, dann weißt Du alles“

Sokrates – griechischer Philosoph, 470 – 299 v. Chr.

Regeln für Feedback

Feedback besteht aus zwei Komponenten:

- ✓ dem **Feedback-Geben** und
- ✓ dem **Feedback-Nehmen**

Die Zielsetzung von und Motivation für Feedback ist sehr unterschiedlich.

ICH will vielleicht

- ✓ den Anderen erläutern, wie ich ihr Verhalten erlebe und welche Wirkung es auf mich hat, positiv wie negativ
- ✓ die Anderen über meine Befindlichkeiten, Bedürfnisse, Gefühle und Erwartungen informieren, ihnen sagen, worauf sie besser Rücksicht nehmen könnten, damit sie die Sphäre der Vermutung verlassen kann.
- ✓ anderen verständlich machen, durch welche Verhaltensänderungen mir gegenüber die Zusammenarbeit zwischen uns sich verbessern könnte.

Versuchen Sie immer, die mögliche **Reaktion auf Ihr** Feedback zu berücksichtigen. Stellen Sie sich selbst notwendige Fragen wie:

- ✓ Wollen Sie Ihre oder des Anderen Kommunikation verbessern?
- ✓ Wollen Sie ihm wirklich helfen - oder ihn nur gruppensdynamisch elegant vorführen?
- ✓ Welche Wirkung könnte ihr Feedback auf die gruppensdynamischen Prozesse haben?

Feedback ist nicht einfach, sowohl Feedback zu geben, als auch es zu erfahren.

Es kann uns manchmal Weh tun, peinlich sein, Abwehrreaktionen herbeiführen, oder gar das vorhandene Problem noch verschärfen. Es fällt uns schwer, in unserem Selbstbild angekratzt zu werden. Deshalb kann es hilfreich sein wenn Feedback-"Geber" und Feedback-"Nehmer" bestimmte Regeln einhalten.

Regeln für das Geben von Feedback

Feedback sollte

Zwar subjektiv (ich), aber beschreibend und niemals wertend sein.

Was auch immer man zu sagen hat, es ist die persönliche Wahrnehmung einer Situation, was es auch häufig erleichtert, die Rückmeldung wertschätzend zu formulieren.

Konkret

(auf begrenztes Verhalten bezogen), **nicht allgemein** (auf die ganze Konkrete Beschreibungen des konkreten Verhaltens Ihres Gegenüber und die Wirkung auf Sie.

Keine rein negative Rückmeldung geben

Denken Sie immer daran, wie schwer es Ihnen selbst fällt. Kritik einzustecken. Es fällt immer leichter, Anregungen anzunehmen, wenn kritische Anmerkungen mit positiven Dingen verknüpft werden.

Rückmeldung als Angebot,

das der andere annehmen kann. In der typischen Seminarsituation liegt hier die Herausforderung an den Coach / Trainer, die Teilnehmer für die eingeplanten Feedbacksituationen aufzuschließen.

Prüfen Sie grundsätzlich vorher, ob der Andere Ihr Feedback hören will. Eine optimale Ausgangssituation ist, wenn der Andere selbst darum bittet.

Regeln für das Annehmen von Feedback

Wer Feedback erhält, findet sich als Empfänger zuerst einmal in einer passiven Rolle, fühlt sich häufig hilflos, durch das Feedback angegriffen, ohne sich wehren zu können. Und ist versucht, sofort eine Rechtfertigungsposition einzunehmen.

Man sollte sich aber selbst klar machen, dass Feedback zu allererst uns die Chance gibt, zu erfahren, wie wir auf andere wirken.

Deshalb sollte man auch selbst einige Regeln einhalten, wie

- zuhören, den anderen **ausreden** lassen. Erst am Ende weiß man, was der andere tatsächlich sagen will.

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 Rechtfertigungs- und Verteidigungsreflex unterlassen. Das ist nämlich das genaue Gegenteil von Zuhören.

Weil es nicht darauf ankommt, wie man ist. Das beschreibt der andere auch gar nicht. Er beschreibt lediglich Wirkung auf ihn (und damit auf andere). Diese Wirkung kann ich aber nicht durch Rechtfertigung revidieren. Ich kann bei meiner Art und Weise bleiben, wenn ich diese Wirkung in Kauf nehme, oder lernen, wenn ich diese Wirkung eben nicht erzielen will – und mein Verhalten ändern. Niemand muss Feedback unkritisch akzeptieren. Prüfen Sie sich und ihre Reaktion, vergleichen sie ähnliche Situationen – und holen Sie Feedback von weiteren Personen ein.

Übungen und Informationen

Arbeitsaufgaben:

- ❖ Sie kennen sicher die Begrifflichkeit „Jemanden nicht riechen können“. Versuchen Sie die Redensart einem der Felder des JOHARI-Fensters zuzuordnen.
- ❖ Finden Sie Beispiele für „Blinde Flecke“.
- ❖ Finden Sie Beispiele, wie der Bereich des freien Handelns (Quadrant A) vergrößert werden kann

Literaturhinweise

- Antons, Klaus (1998). Praxis der Gruppendynamik. Göttingen: Hogrefe.
- Fengler, Jörg (1998). Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim: Beltz.
- Fröhlich, Peter (1997). Kritisieren - aber richtig. Neuer Merkur, (S. 83-86).
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations. Western Training Laboratory in Group Development, August 1955. University of California at Los Angeles, Extension Office.
- Luft, Joseph (1971). Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart, 1971: Klett
- Langmaack, Barbara - Braune-Krickau, Michael: *Wie die Gruppe laufen lernt.* (2000). ISBN 3621274529
- Sbandi Pio: Gruppenpsychologie. München, 1973. Verlag J. Pfeiffer. ISBN: 3-7904-0088-2.

Antworthilfen zu den Übungsaufgaben

Beispiele für blinde Flecke sind:

- Arrogant wirkendes Auftreten
- abwehrende Verhaltensweisen bei Kritik
- Eindruck von Gesprächspartnern, dass wir nicht zuhören
- einem selbst nicht bewusste Gewohnheiten
- Vorurteile
- Körpersprache
- Verhaltensauffälligkeiten

Methoden zur Vergrößerung des Quadranten A:

Quelle: Luft, J. (1971)

- Informationen über sich preisgeben
- Feedback geben und aufnehmen
- Das Selbstbild des andern akzeptieren und ihn ernst nehmen
- Selbst mitteilen, wenn die eigenen Grenzen erreicht sind
- Bereitschaft, das Selbstverständnis zu erweitern, wodurch die Bereitschaft, Feedback zu geben, und zu empfangen, wächst.
- Dadurch wird der Widerstand gegen Verhaltensänderungen und die Angst vor der Bearbeitung der Hintergründe verringert.
- Es wird möglich, die Situation zu reflektieren und neue, zukunftsorientierte Aktivitäten auszuprobieren.
- Durch das Feedback wird die eigene Wirkung auf andere erfahren, auch die Wirkung nonverbaler Verhaltensweisen.