



PROGRESSIO

Feedback



PROGRESSiO

Was ist Feedback und wie funktioniert es?



Feedback bei Maschinen

Der Begriff „Feedback“ bedeutet „Rückmeldung“ und stammt aus der Kybernetik, der Lehre von Regelungsprozessen. Mit diesem System überprüft eine Maschine die Wirkung ihres Handelns und passt dieses, bis zum Erreichen des gewünschten Ziels, an.

- Thermostat – Heizung
- Echolot
- Navigationssystem



PROGRESSiO

Feedback bei Menschen in physiologischen Prozessen

Ähnlich funktioniert dies, wenn ein Mensch mit dem Hammer einen Nagel einschlägt. Nachdem er geschlagen hat, kontrollieren die Augen das Ergebnis: „Wie weit ist der Nagel eingedrungen? Ist er gerade oder krumm?“ Das Gehirn passt den nächsten Schlag dementsprechend an. Auch hier geht es um eine Rückmeldung zwischen Ist- und Soll-Wert.

- Blick auf die Straße
- Lesen eines Buches



PROGRESSiO

Feedback bei Tieren





PROGRESSiO

Feedback als Voraussetzung für Entwicklung





Feedback bei Menschen in sozialen Prozessen

Entdeckung der Sozialwissenschaftler um Kurt Lewin

Forschungsgruppen beobachteten Fabrikarbeiter. Die Wissenschaftler unterhielten sich darüber, was sie beobachtet hatten. Die Arbeiter wurden neugierig und wollten dabei sein, wenn die Wissenschaftler über sie sprachen.

Die Arbeitsproduktivität stieg und das Verhalten änderte sich, je mehr die Beteiligten über sich selbst und die Wirkung ihres Verhaltens erfuhren.

Selbst- und Fremdwahrnehmung wurden synchronisiert und führten zu Veränderungen.



PROGRESSiO

Die umfassende Bedeutung von Feedback

Feedback ist das Steuerungsinstrument, das für die Selbstregulierung in organischen, sozialen und psychischen Systemen sorgt.

Es hält die Funktionstüchtigkeit dieser Systeme aufrecht, in dem es Anpassungen einleitet und damit die Lernfähigkeit und Lebensfähigkeit erhält.

Ein System, das nicht mehr feedbackfähig ist, stirbt.



Was bewirkt Feedback in sozialen Prozessen?

Wir können das Feedback also als **soziales Ortungssystem** verstehen, durch das ich selbst weiß, wo ich stehe.

Ich brauche den anderen, um zu wissen, wo ich mich selbst befinde!

Ohne diese Orientierung verlief die seelische Entwicklung „asozial“!



PROGRESSiO





PROGRESSiO

*„Ich weiß nicht, was **ich** gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe!“*

Paul Watzlawick



PROGRESSiO

Bewusster Einsatz von Feedback

360 Grad Feedback

Mitarbeiter-Feedback

Feedback – Runden nach Seminaren

Feedback im Rahmen von
Zielvereinbarungsgesprächen

Standortcheck im Team

Hierbei haben sich aber auch Ungenauigkeiten im
Selbstverständnis und in der Durchführung eingeschlichen!
*„Ich gebe dir mal ein Feedback! So kannst Du das nicht machen.
Wenn das noch mal vorkommt, kannst Du gehen!“*



Was ist ein Feedback?

Ein Feedback ist eine Rückmeldung, über **die Wirkung**, die das Verhalten einer Person / Gruppe bei mir ausgelöst hat, an diese Person, mit dem Ziel, ihr **diese Wirkung** bewusst zu machen.

Der Grundgedanke des Feedbacks ist, dass die Regulation beim Feedbacknehmer weitestgehend **freiwillig** erfolgt, dadurch, dass ihm **seine Wirkung** bewusst wird. Im Gegensatz dazu, erfolgt die Regulation des Verhaltens nach einer Anordnung, z.B. durch den Vorgesetzten, erzwungen.



Feedback durch die Führungskraft – geht das überhaupt?

Kritiker wenden ein, dass ein Feedback durch eine Führungskraft nicht in einem hierarchiefreien Raum stattfindet, weshalb die „Freiwilligkeit“ sich auf das Feedback einzulassen, nur bedingt gegeben ist.

Trotzdem ist es ein Unterschied, ob eine FK sagt:

- „So können Sie das nicht machen! Stellen Sie das sofort ab...!“

oder:

- „Ich habe Sie in der Situation sehr laut und impulsiv erlebt. Das hätte ich mir anders gewünscht!“

Eine FK sollte daher immer unmissverständlich deutlich machen, ob sie ein Feedback gibt und damit Spielräume ermöglicht, oder eine Anordnung und damit „Gehorsam“ einfordert.



Unterschied zwischen Feedback und Anordnung!

Jede Anordnung enthält zwar Feedbackanteile, aber ein Feedback ist nicht zwangsläufig eine Anordnung.

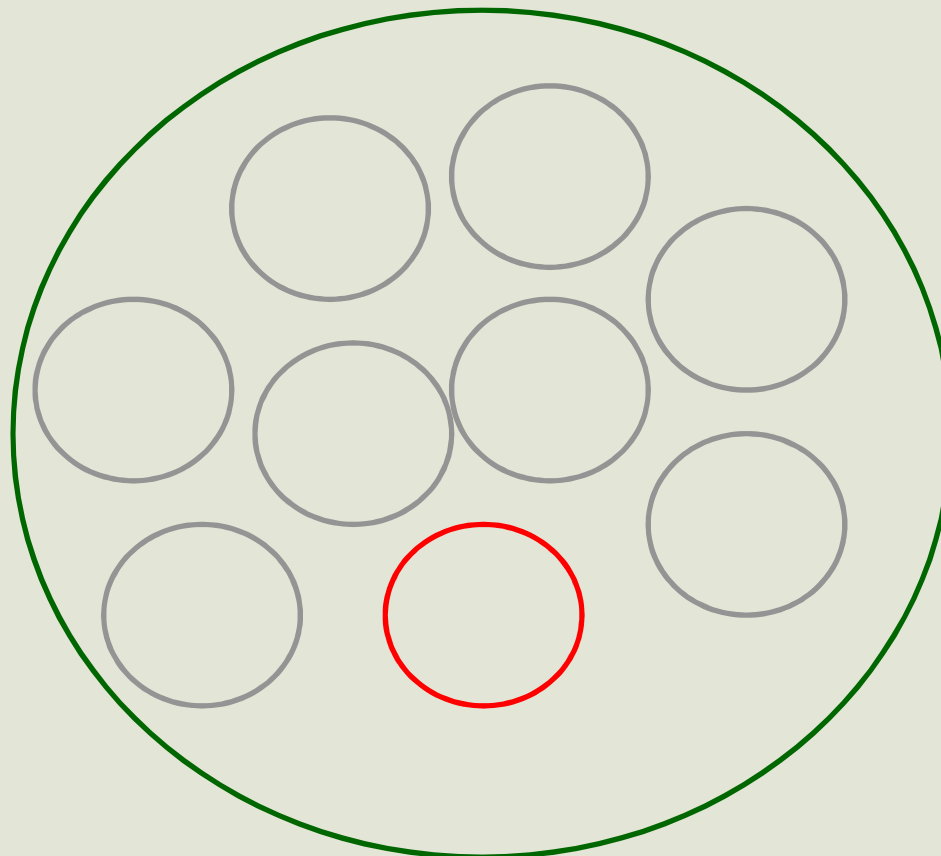
Anordnung setzt Hierarchie durch mehr Macht voraus und die realistische Erwartung, dass das Gegenüber auf diese Anordnung entsprechend reagiert.

Feedback setzt voraus, dass ich mich auf die Beschreibung meines Erlebens beschränke und einen Wunsch an mein Gegenüber äußere, aber Spielräume offen lasse, was mit diesem Wunsch geschieht.



PROGRESSiO

„Der neue Vorstand muss weg...!“





PROGRESSiO

Feedback in der Gemeinde



PROGRESSiO

„Wenn das so ist, dann gehe ich!“

Ein Feedbackgespräch setzt die Bereitschaft voraus, eine beobachtende, statt eine beurteilende Haltung einzunehmen. Das fällt solchen Menschen schwer, die in einem dualistischen Denken verhaftet sind:

Richtig **oder** Falsch

Wahr **oder** Unwahr

Ja **oder** Nein

Ich **oder** Du



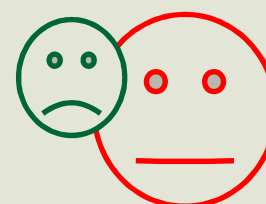
PROGRESSiO

Feedback = Beobachtungskompetenz

Beobachtung
2. Ordnung



Beobachtung
1. Ordnung



Ja
Wahr

Nein
Falsch





Voraussetzung für eine Feedbackkultur

Die Akteure brauchen die Einsicht und auch Bereitschaft, sich in die Beobachterrolle zu begeben.

- Ich gebe die Sichtweise auf, dass es nur (m)eine Sicht der Wirklichkeit gibt.
- Ich verzichte auf vorschnelle Beurteilungen zugunsten von Beobachtungen.
- Ich nehme mich und meine Wahrnehmungen ernst und stelle sie anderen Menschen zur Verfügung. (Ich-Stärke!)
- Ich achte auf sprachliche Präzision.
- Ich habe verstanden, dass Menschen sich nachhaltiger verändern, wenn sie sich über ihre Wirkung bewusst werden.



PROGRESSiO

„Wie sage ich ihr nur, dass man so nicht auf der Bühne stehen kann!“

Unterscheidung zwischen spontanem und institutionalisiertem Feedback!

Feedback braucht einen Rahmen und Rollen.

Die Rolle schützt die Akteure und legt fest, was erlaubt ist und was nicht.



Möglichkeiten für Feedback in der Gemeinde

- 1) Personalentwicklung für Haupt-und Ehrenamtliche
Mitarbeitergespräche / Zielvereinbarungen und Feedback
- 2) Feedback als Qualitätsentwicklung von Veranstaltungen
(Gottesdienste usw.)
- 3) Feedbackrunden als professionelles Selbstverständnis nach
Besprechungen / Sitzungen usw.
- 4) Regelmäßige Feedbackschleifen mit der Gesamtgemeinde
bei besonderen Anlässen



Indikatoren für ein gutes Feedback

- Einverständnis einholen
- rechtzeitig, nach dem Ereignis
- möglichst beschreibend, nicht wertend
„Ich war irritiert, als Du gestern, ohne Dich vom Team zu verabschieden, plötzlich den Raum verlassen hast!“
(Statt: „Wie konntest Du nur gestern, ohne dich zu verabschieden, den Raum verlassen?“)
- konkret auf begrenztes Verhalten bezogen, nicht allgemein auf die ganze Person
- angemessen
- keine Änderungen anordnen
(die Wirkung zählt und der Wunsch, der dahinter liegt)
- Zeit für Reaktionen lassen



Struktur für ein Feedback

1. Anlass klären und Einverständnis einholen
2. Die Situation beschreiben, um die es geht
3. Die Wirkung beschreiben, die bei mir (Feedbackgeber) ausgelöst wurde (Immer als Ich-Botschaft)
 - Positiv und konkret beginnen
 - Kritisch und konkret fortfahren
4. Den Wunsch benennen: Ich hätte mir gewünscht.../ Ich wünsche mir...
5. Zeit für Reaktion des Feedbacknehmers
6. Ggf. gemeinsame Vereinbarung



Ein gutes Feedback...

- lässt dem Feedbacknehmer Freiheit zur Reaktion
- vermeidet Abwertungen jeder Art
- lässt Wertschätzung an der Person deutlich werden
- ist konkret und ehrlich
- wird nur eingesetzt, wenn es sich der Feedbackgeber leisten kann, zunächst auch keine (offensichtlich) zustimmende Wirkung zu erzielen



PROGRESSiO

„Wie eine warme Dusche ...“

Geben Sie einander Feedback, über das, was Sie an Ihrem Gegenüber schätzen:

Wovon profitieren wir als Team von Dir?

Was gäbe es ohne Dich in unserem Team nicht?

Was schätzen ich an Dir, unabhängig von Deiner Leistung?

Welche gute Erfahrung verbinde ich mit Dir?



Mose und Jitro

"Da ging Mose hinaus, seinem Schwiegervater entgegen, verneigte sich und küsste ihn, und sie fragten einer den anderen nach ihrem Wohlergehen und gingen ins Zelt. Und Mose erzählte seinem Schwiegervater alles..."

„Da freute sich Jitro über all das Gute, das der Herr an Israel getan hatte...“

“...als der Schwiegervater alles sah...

"Was ist das, das du mit dem Volk tust? Warum sitzt du allein da, während alles Volk vom Morgen bis zum Abend bei dir steht?"

"Die Sache ist nicht gut, die du tust. Du reibst dich auf, sowohl du als auch dieses Volk, das bei dir ist."