



# **Feedbackmethoden und deren Anwendung**

Benedict Schwirten

---

SNOWSportTeam Fortbildung Celerina, im Dezember 2018

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Feedbackregeln</b> .....	<b>2</b>
2.1	Feedback geben .....	2
2.1.1	Beschreiben und nicht bewerten:.....	2
2.1.2	Konkret und nicht allgemein:.....	2
2.1.3	Umfassend und nicht einseitig: .....	2
2.1.4	Bemühen um Veränderung und nicht Kritiklust: .....	3
2.1.5	Verhaltensweisen, die der Empfänger beeinflussen kann und nicht äußere Einflüsse:.....	3
2.1.6	Rückversichern und nicht an die Wand reden:.....	3
2.2	Feedback nehmen.....	4
2.2.1	Zuhören und nicht verteidigen:.....	4
2.2.2	Offenheit und nicht Abwehr:.....	4
2.2.3	Danken und nicht zurück zahlen: .....	4
<b>3</b>	<b>Methoden</b> .....	<b>5</b>
3.1	Gruppen bis ca. 15 Personen .....	5
3.1.1	Blitzlicht.....	5
3.1.2	Fünf-Finger-Feedback .....	5
3.1.3	Fragen stellen/ Behauptungen aufstellen.....	6
3.2	Gruppen ab ca. 15 Personen .....	6
3.2.1	Zielscheibe.....	6
3.2.2	Achse mit 2 Polen .....	7
3.2.3	Ampelmethode.....	8
3.2.4	Daumenprobe .....	8
3.2.5	Gruppenkuscheln.....	8
3.3	Kontinuierliches Feedback .....	9
3.3.1	Kummerkasten.....	9
3.3.2	Gefühlsbarometer .....	9
3.3.3	Feedback im Fadenkreuz .....	9
<b>4</b>	<b>Weiteres</b> .....	<b>11</b>

## 1 Einleitung

Wer schonmal vor einer Gruppe frei reden musste oder eine Fahrt geleitet hat, hat sich sicherlich schonmal eine dieser Fragen gestellt:

Wie war mein Vortrag? Habe ich kompetent gewirkt? Waren meine Methoden gut? Hatten die Teilnehmenden/ Zuhörenden Spaß? Haben alle verstanden, was ich gesagt habe?

All diese Fragen können beantwortet werden, wenn man sich ein Feedback einholt. Welche Möglichkeiten es dafür gibt und was dabei zu beachten ist, soll in den nächsten Seiten aufgezeigt werden.

## 2 Feedbackregeln

Damit ein Feedback möglichst zielführend ist, sollten einige wichtige Regeln eingehalten werden. Dies ist besonders wichtig, wenn ich einer Person ein persönliches Feedback gebe. Dabei ist zum einen wichtig zu wissen, wie ich selbst ein Feedback gebe, aber auch wie man sich verhalten sollte, wenn man Feedback bekommt.

### 2.1 Feedback geben

#### 2.1.1 Beschreiben und nicht bewerten:

Es geht beim Feedback nicht darum das, das wahrgenommene Verhalten des Gegenübers zu bewerten, zu interpretieren oder Motive dafür zu suchen. Vielmehr beschreibst du *aktuelles, sichtbares Verhalten*, dass du in der vorangegangenen Situation beobachtet hast. Indem du deine *eigene Wahrnehmung beschreibst* überlässt du deinem\*r Gegenüber die Art und Weise, diese Information zu verwenden. Wenn du Bewertungen möglichst nicht verwendest, verminderst du beim Gegenüber den Drang, sich zu verteidigen oder zu rechtfertigen. Es fällt anderen dann wesentlich leichter, die Informationen von deiner Seite anzunehmen.

#### 2.1.2 Konkret und nicht allgemein:

Feedback ist dann für die empfangende Person hilfreich, wenn du möglichst konkret, das heißt situationsbezogen, deine Wahrnehmung äusserst. Allgemeine Verhaltensaussagen sind meist nicht spezifisch und kaum „greifbar“. Oft ist es sogar so, dass allgemeine Äußerungen wie Angriffe wirken und nicht verarbeitet werden können, also wenig konstruktiv sind. Beziehe dich also auf *konkrete Einzelheiten*.

Beispiel: „Du versuchst immer zu bestimmen!“ → allgemein

„Nach dieser Äußerung hat sich dein\*e Gesprächspartner\*in kaum mehr am Gespräch beteiligt und du hast die Vereinbarung ohne sein\*ihre Einverständnis getroffen“ → konkret

#### 2.1.3 Umfassend und nicht einseitig:

Feedback sollte auch gerade *positive Wahrnehmungen* umfassen und nicht nur die Verhaltensweisen hervorheben, die dir änderungswürdig erscheinen. Es hat noch niemand daran gelitten, dass er\*sie zu häufig gelobt wurde. Eher ist es so, dass Positives

selten herausgestellt wird. Allerdings solltest du nicht „um den lieben Frieden willen“ darauf verzichten, von dir negativ aufgefasste Verhaltensweisen zu thematisieren.

#### **2.1.4 Bemühen um Veränderung und nicht Kritiklust:**

Feedback ist ein Prozess, durch den Veränderungen in einem starken Maß ausgelöst werden können. Die Richtungen, die diese Veränderungen einnehmen können, sind nicht vorbestimmt. Dabei können sich sowohl seitens des Feedbackgebenden, wie auch seitens des Feedbacknehmenden Veränderungen in der Verhaltenswahrnehmung und Verhaltensauffassung einstellen. Du solltest dich selbst als Feedbackgebende Person deshalb stets mit in den Feedbackprozess einbringen, *dich selbstkritisch betrachten* und nicht nur aus deiner Beobachterperspektive Kritik verlauten lassen.

#### **2.1.5 Verhaltensweisen, die der Empfänger beeinflussen kann und nicht äußere Einflüsse:**

Dein Feedback sollte sich möglichst auf Verhaltensweisen beziehen, welche die empfangende Person *zu ändern fähig* ist. Wenn du dein Gegenüber auf Unzulänglichkeiten hinweist, auf der er\*sie keinen Einfluss hat, kann das von dir gegebene Feedback nicht wirklich weiterhelfen und er\*sie fühlt sich unter Umständen frustriert, da er\*sie die von dir aufgeführten Punkte nur schwerlich ändern kann.

#### **2.1.6 Rückversichern und nicht an die Wand reden:**

Ein Mensch kann nur eine bestimmte Menge von Informationen in einer bestimmten Zeit aufnehmen. Es ist daher wichtiger, dass du dich versicherst, ob dein\*e Gesprächspartner\*in dich auch *richtig verstanden* hat und nicht so sehr, dass du ihm\*ihr in der zur Verfügung stehenden Zeit möglichst viel mitteilen willst. Prüfe beim Geben von Feedback auch die *Reaktionen des Empfangenden*. Lass dir gegebenenfalls in seinen\*ihren Worten wiederholen, was du gesagt hast, und berichtige es, wenn du das Gefühl hast falsch verstanden worden zu sein.

## 2.2 Feedback nehmen

### 2.2.1 Zuhören und nicht verteidigen:

Höre dir zunächst nur an, was der\*die Feedbackgebende dir zu sagen hat. Wenn du sofort eine Gegenantwort parat hast, bekommt dein\*deine Gesprächspartner\*in nicht das Gefühl, dass du ihm\*ihr zugehört und ihn\*sie verstanden hast. Die *Verarbeitung von Feedback* ist ein schwieriger Prozess, den du nicht sofort leisten kannst. Schiebe das Nachdenken erst einmal auf und *höre intensiv zu*. Frage nach, um unverstandenes zu klären. Versuche nicht sofort Argumente für dein Verhalten darzustellen oder gar dein Verhalten zu rechtfertigen.

### 2.2.2 Offenheit und nicht Abwehr:

Dein Gegenüber kann immer nur beschreiben, wie du auf ihn\*sie gewirkt hast und kann nie deine „innere“ Absicht restlos erkennen. Es geht beim Feedback darum, wie *andere Menschen dein Verhalten wahrnehmen*. Das kann sehr unterschiedlich, aber auch einhellig sein. Es ist deshalb wichtig, dass du zunächst offen für das bist, was du über dein Verhalten als Rückmeldung bekommst. Ob und wie du diese Informationen verarbeitest ist dann ganz allein deine Entscheidung.

### 2.2.3 Danken und nicht zurückzahlen:

Sei dankbar für jedes Feedback, denn es hilft dir *dich selbst und deine Wirkung* auf andere Menschen kennenzulernen. So wirst du kompetenter und sicherer in deinem Auftreten. Häufig erfahren wir die Wirkung unseres Verhaltens auf unsere Umwelt nur indirekt. Oft denken sich die Menschen um uns herum „ihre Sachen“, ohne dass wir eine direkte Rückmeldung auf unser Verhalten bekommen. Nutze also die Chance, wenn du ein konstruktives Feedback bekommst und *reflektiere kritisch diese Informationen*.

## 3 Methoden

Im folgenden Abschnitt wird auf verschiedene Methoden eingegangen, die verwendet werden können um Feedback von Gruppen zu erhalten. Dabei sind nicht alle für jede Gruppengröße geeignet. Deshalb wird in den untenstehenden Abschnitten nach Gruppengrößen differenziert, wobei diese Angaben nicht bindend sind, sondern aus Erfahrungswerten herrühren und als Orientierungshilfe dienen sollen.

Die ersten beiden Unterpunkte befassen sich mit Methoden, die zum Ende eines Tages, einer Einheit oder einer Fahrt genutzt werden können. Der letzte Punkt führt Methoden auf, die Teilnehmenden die Möglichkeit eines kontinuierlichen Feedbacks geben.

### 3.1 Gruppen bis ca. 15 Personen

Die folgenden Methoden sind eher für kleinere Gruppen geeignet, da sie meist bei großen Gruppen zu lange dauern würden.

#### 3.1.1 Blitzlicht

Dies ist wohl die einfachste Methode und den Meisten bekannt:

Jede\*r aus der Gruppe kann frei berichten was er\*sie gut oder schlecht empfunden hat oder was er\*sie von der Veranstaltung mitnimmt.

Diese Methode ist zwar sehr einfach und ohne Vorbereitung durchführbar, führt aber in Gruppen, die in Feedback noch unerfahren sind dazu, dass sich bereits gesagtes schnell wiederholt.

#### 3.1.2 Fünf-Finger-Feedback

Die Methode ist eine Abwandlung vom Blitzlicht und kann schriftlich oder mündlich durchgeführt werden:

Jedem der fünf Finger wird dafür eine Überschrift zugeordnet, z.B.:

- Daumen: Das fand ich super
- Zeigefinger: Das nehme ich mit
- Mittelfinger: Das hat mir gestunken
- Ringfinger: So ist es mir ergangen/So war es für mich
- Kleiner Finger: Das kam mir zu kurz

Mündlich sollte diese Methode mit maximal 15 Personen durchgeführt werden, da auch bei dieser Methode Wiederholungen zu erwarten sind.

Wenn du die Methode schriftlich durchführen möchtest, bereite entweder ein Blatt mit einer Hand vor oder lasse die Teilnehmenden ihren Handumriss mit einem Stift auf ein Blatt abzeichnen, die Überschriften in jeden Finger eintragen und dann ihr Feedback dazu schreiben.

Durch die Möglichkeit den Fingern bestimmte Themen zuzuweisen, kann ein präziseres Feedback eingeholt werden als beim Blitzlicht. Die notwendige Zeit erhöht sich jedoch.

### 3.1.3 Fragen stellen/ Behauptungen aufstellen

Bei dieser Methode kannst du als Leiter klar bestimmen, für was du ein Feedback bekommen möchtest. Dafür stellst du gezielt Fragen an die Teilnehmenden und bittest sie diese zu beantworten oder stellst Behauptungen auf, auf die die Teilnehmenden reagieren können. z.B.:

Wie findet ihr das Skigebiet?

oder

Die Übung „XY“ hat total Spaß gemacht!

Diese Methode beansprucht je nach Anzahl der Fragen und Ausführlichkeit der Antworten relativ viel Zeit. Du kannst jedoch sehr genau Abfragen, was du wissen möchtest. Allerdings schränkst du die Möglichkeit ein, ein „freies“ Feedback zu bekommen da die Teilnehmenden in ihren Antwortmöglichkeiten begrenzt sind.

## 3.2 Gruppen ab ca. 15 Personen

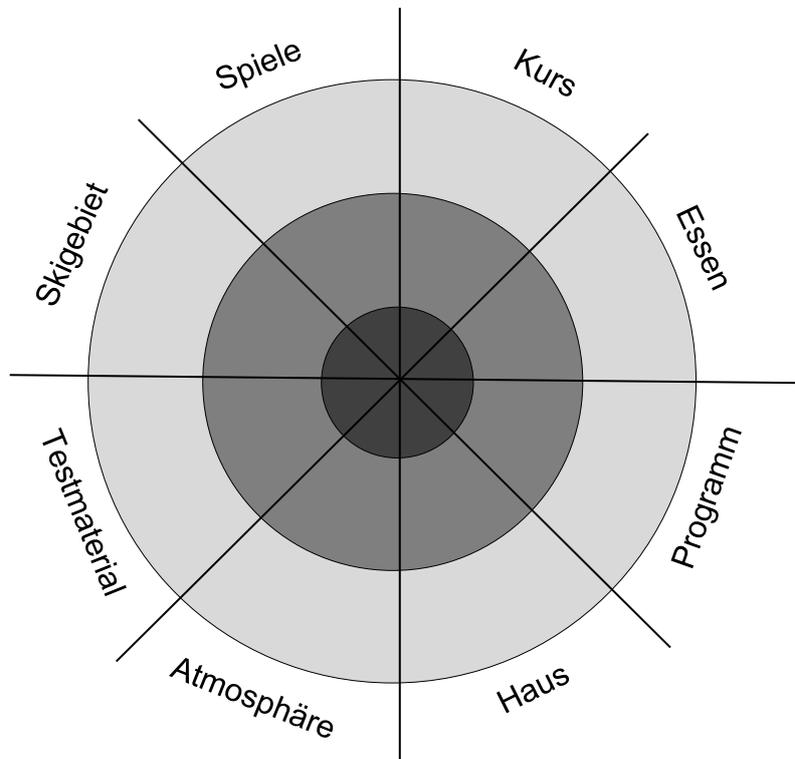
Für größere Gruppen eignen sich Feedbackmethoden, bei denen alle gleichzeitig die Antwort auf eine gestellte Frage geben können oder bei denen die Beantwortung der Frage über einen längeren Zeitraum (1- 2 Stunden) erfolgen kann. Einige Beispiele sind im Folgenden aufgeführt

### 3.2.1 Zielscheibe

Auf einem aufgehängten Plakat (min. DIN A2 besser DIN A1 z.B.: Flipchartpapier) wird eine Zielscheibe mit mehreren konzentrischen Kreisen gezeichnet. Diese Zielscheibe wird nun in Segmente unterteilt. Die Anzahl der Segmente richtet sich dabei nach der

Anzahl der Themen bzw. Dinge, die abgefragt werden sollen. Dabei steht die Mitte der Zielscheibe für einen „Volltreffer“ und der Rand für „Ziel verfehlt“.

Jeder Teilnehmende darf nun einen Klebepunkt pro Segment auf die Zielscheibe anbringen oder je einen Punkt mit einem Fasermaler malen (Vorsicht, Stifte können durchdrücken).



### 3.2.2 Achse mit 2 Polen

Diese Methode funktioniert ähnlich, wie die Zielscheibe. Jedoch wird hier auf das Papier eine Achse mit 2 Polen aufgezeichnet. Für jedes Thema oder jeden Punkt, der abgefragt werden soll gibt es dabei eine neue Achse. z.B.:

Die Aufgabe

war zu einfach ←————→ zu schwer

Die Stimmung

war mies ←————→ war super

Auch hier können die Teilnehmenden wieder mit Klebepunkten oder Fasermalern entsprechend Punkte anbringen.

Als Alternative kann auch eine imaginäre Achse im Raum vorgegeben werden wobei 2 gegenüberliegende Punkte die beiden Pole darstellen. Die Teilnehmenden können sich nach der gestellten Frage und den dann definierten Polen entsprechend der imaginären Achse aufstellen.

### **3.2.3 Ampelmethode**

Hier bekommt jede\*r Teilnehmende ein Set aus Karten mit den Farben Rot, Gelb und Grün. Dabei steht Grün für Zustimmung, Gelb für offene Fragen oder Anmerkungen und Rot für Ablehnung. Die Anzahl der verwendeten Farben und deren Bedeutung lässt sich beliebig verändern. Es sollte jedoch nicht zu kompliziert werden.

Wenn die Kartensets ausgeteilt sind, können Fragen gestellt werden, die die Teilnehmenden mit Hilfe der Karten einfach aber effektiv beantwortet werden können. Dabei sollte auf von der Masse abweichende Meinungen eingegangen werden, um mögliche Probleme in Erfahrung zu bringen.

### **3.2.4 Daumenprobe**

Bei dieser Methode sitzen die Teilnehmenden im Kreis und schließen die Augen. Du kannst nun eine Frage stellen bzw. eine Aussage tätigen und die Teilnehmenden können diese Frage bzw. die Aussage mit ihrem Daumen bewerten. Dabei bedeutet Daumen nach oben die volle Zustimmung und ein gesenkter Daumen Ablehnung. Es ist auch jede Zwischenposition möglich. Haben alle eine Daumenposition gefunden, können alle auf Signal die Augen öffnen und das Ergebnis besprochen und auf einzelne Bewertungen eingegangen werden.

Durch die geschlossenen Augen wird eine gewisse Unabhängigkeit gewährleistet. Dadurch ist das Ergebnis ehrlicher und nicht vom „Gruppenzwang“ beeinflusst.

### **3.2.5 Gruppenkuscheln**

Bei dieser Methode kann zu engem Körperkontakt führen, den mitunter nicht jeder mag. Deshalb muss auf diesen Punkt deutlich hingewiesen werden. Teilnehmende die so engen Körperkontakt vermeiden möchten, müssen nicht an dieser Methode teilnehmen!

Diese Methode muss auf einer größeren freien Fläche durchgeführt werden. Alle Teilnehmenden stellen sich im Kreis auf. Dieser Kreis ist wie eine Zielscheibe. In der Mitte

ist der Volltreffer, am Rand ging der Schuss daneben. Nachdem du eine Feedbackfrage gestellt hast, bewegen sich die Teilnehmenden zur Mitte hin oder bleiben am Rand stehen, je nach dem, welcher Meinung sie sind.

### **3.3 Kontinuierliches Feedback**

Grade bei längeren Fahrten ist es sinnvoll neben den oben angesprochenen Feedbackmethoden am Ende einer Einheit oder eines Tages den Teilnehmenden auch die Möglichkeit eines kontinuierlichen Feedbacks zu geben. Im Folgenden Abschnitt werden dafür einige Möglichkeiten, unabhängig von der Gruppengröße, aufgezeigt.

#### **3.3.1 Kummerkasten**

Der Kummerkasten gibt die Möglichkeit ein anonymes Feedback abzugeben. Dafür wird ein Briefkasten (kleine Pappschachtel oder einfach nur ein großer Briefumschlag) aufgehängt in den Teilnehmende Zettel und Botschaften an die Teamenden hinterlassen können. Die Anonymität erlaubt es allen auch unangenehmes anzusprechen. Für dich als Teamenden kann dies auch bedeuten, dass es auch sehr persönlich werden kann. Darauf musst du dich einstellen.

#### **3.3.2 Gefühlsbarometer**

Das Gefühlsbarometer wird auf ein Flipchartpapier oder ähnliches gezeichnet. Es kann die Form eines Fieberthermometers oder einer Silvester Rakete oder einer ähnlichen bildlichen Metapher haben. Jede Person bekommt einen kleinen Post-It worauf er\*sie ihren\*seinen Namen schreibt. Diese Post-It kann dann, je nach Stimmungslage, entlang des Stimmungsbarometers geklebt werden. Dabei kann die Position des Post-It mit dem Namen der Person von ihr\*ihm jederzeit verändert und somit an die entsprechende Stimmungslage angepasst werden.

#### **3.3.3 Feedback im Fadenkreuz**

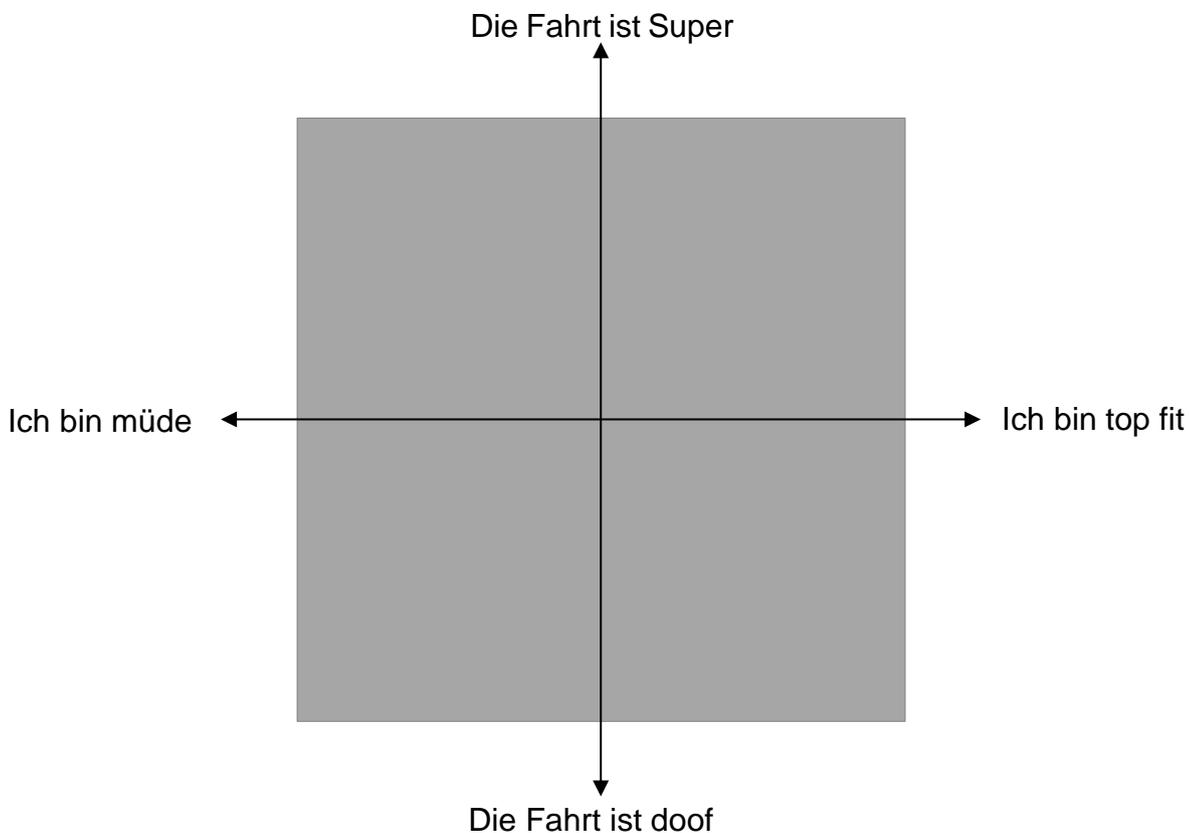
Die Feedback-Methode Fadenkreuz ermöglicht es, die Wahrnehmung oder die Stimmung der Teilnehmenden in zwei Dimensionen jeweils zwischen zwei Extrempunkten zu erfassen und Entscheidungen zum weiteren Vorgehen zu treffen.

Dafür wird eine Leitfrage zu dem Fadenkreuz formuliert. Diese kann zum Beispiel lauten: „Wie ist die Stimmungslage?“ An den Enden der beiden sich kreuzenden Achsen

werden dann jeweils die beiden Extreme zu der Abfrage formuliert z.B.: Die Fahrt ist doof vs. die Fahrt macht Spaß und Ich bin müde vs. ich bin top fit.

Alle Anwesenden verorten sich in einem der vier Bereiche, die durch das Fadenkreuz gebildet werden. Genau im Fadenkreuz, d.h. genau in der Mitte, liegen die mittleren Werte. Im Beispiel befinden sich oben rechts besonders positive Rückmeldungen, unten links besonders negative Rückmeldungen. Die anderen beiden Flächen sind in jeweils einem Bereich positiv, im anderen negativ. Jede\*r hat nur eine Stimme und platziert diese im Fadenkreuz: z.B. durch einen Post-It mit ihrem\*seinem Namen.

Dieser kann durch Versetzen jederzeit an die entsprechende Stimmungslage angepasst werden.



## 4 Weiteres

Viele der aufgezeigten Methoden habe ich im Laufe der Jahre selbst auf Fahrten oder anderen Aktionen kennen gelernt. Sie sind die „Klassiker“, sind aber auf Grund ihrer Variabilität sehr beliebt. Die Liste ist bei weitem nicht vollständig. Weitere Methoden und Hinweise zu Feedback können auf den folgenden Seiten gefunden werden:

- <https://edkimo.com/feedback-instrumente-papier-tafel/>
- [https://edkimo.com/app/uploads/EDKIMO-2017\\_Leitfaden-Feedback-Gespraech\\_Feedback-Schule-Unterricht.pdf](https://edkimo.com/app/uploads/EDKIMO-2017_Leitfaden-Feedback-Gespraech_Feedback-Schule-Unterricht.pdf)
- [https://www.uni-koblenz-landau.de/de/landau/hda/lla/metdat/feedback/at\\_download/file](https://www.uni-koblenz-landau.de/de/landau/hda/lla/metdat/feedback/at_download/file)

Eine sehr ausführliche aber gute Lektüre zur generellen Unterrichtsplanung und Didaktik ist hier zu finden:

- [https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Lehre/Hochschuldidaktik/Downloads/Methodenbuch\\_Stand151216.pdf](https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Lehre/Hochschuldidaktik/Downloads/Methodenbuch_Stand151216.pdf)

Die Uni Köln hat sich zudem ausführlich mit den Gründen und Zielen eines Feedbacks beschäftigt. Wenn sich jemand tiefer in die Feedbacktheorie einarbeiten möchte, kann ich diese Lektüre nur empfehlen:

- <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/feedback.pdf>