

Wie kannst DU nur!

Gedanken zur heutigen Feedback-Kultur

von Joscha Falck

Rückmeldungen anderer Menschen – also Reaktionen auf unser Tun und Sagen gehören zum Alltag des Lebens. Nicht immer empfinden wir allerdings solche Rückmeldungen als hilfreich oder befriedigend, manchmal sogar als kränkend. Der Autor hat sich genau dazu Gedanken gemacht und mit zahlreichen Beispielen aus der Alltagskommunikation veranschaulicht.

Gott sei Dank haben wir im Leben immer wieder die Möglichkeit, Rückmeldungen über unser Verhalten oder zu unserer Person zu erhalten. Nur verbinden sich leider mit gerade diesen – häufig wertvollen – Momenten auch Unsicherheiten, Ängste oder andere unangenehme Gefühle, die uns daran hindern, der Kritik konstruktiv entgegenzutreten zu können. Blöd eigentlich, oder?

Dabei wäre es richtig gut, im entscheidenden Moment gelassen zu bleiben und die Regeln der Feedback¹-Kunst zu beachten, um an die bereichernde Essenz kritischer Äußerungen zu gelangen, um sie für sich zu nutzen.

Nicht jeder darf alles sagen

Von Anbeginn unseres Lebens an wurden uns entscheidende Grundregeln des Zusammenlebens beigebracht. Erstens mussten wir im Elternhaus und sollten in der Institution Schule bestehen. Dort kamen wir mit Hierarchien und Machtgefällen – wie zwischen Lehrer und Schüler – in Kontakt und mussten lernen, dass es nicht jedem gestattet ist, alles zu sagen. Das ist eine wichtige Regel im Spiel des Lebens.

Zweitens lernten wir, wie es ist, bewertet zu werden. Dies geschah durch schriftliche und mündliche Noten, Intensität der Zuneigung/Ablehnung des Lehrers oder Ähnlichem. Problematisch wurde es dann, wenn beides zusammentraf und der Lehrer z.B. verlangte, Feedback zu seinem Unterricht zu geben. Im Konflikt mit der Obrigkeit kommt nämlich noch ein weiterer Aspekt dazu: die Zivilcourage. Hat man sich letztendlich zu einer ehrlichen Stellungnahme entschlossen, erfährt man, wie das Gegenüber damit umgeht. An diesem Punkt möchte ich ansetzen und einige Gedanken zum Umgang mit Feedback formulieren.

Feedback ist Reflexion und Veränderung

Die folgenden Erlebnisse sind uns vermutlich vertraut: Nach einer kritischen Rückmeldung versucht sich die Person aus der Schlinge herauszuwinden und erbricht sich förmlich in Rechtfertigungen. Ist schließlich die Ausrede formuliert, ist das eigentliche Problem längst vergessen und wurde durch die schmerzliche Erfahrung „als Mensch abgelehnt zu werden“

¹ Gleich vorweg: Der verwendete Begriff „Feedback“ soll hier in folgendem Sinn verstanden werden. Gemeint ist eine Form des Austausches (verbal, schriftlich etc.), die der Bewertung des Tun (!) eines anderen dient. Außerdem wird davon ausgegangen, dass das

„Wenn ich einen Menschen und die Bedeutungen, die in diesem Augenblick für ihn wichtig sind, wirklich höre – nicht bloß seine Worte, sondern ihn – und wenn ich ihm zu erkennen gebe, dass ich seine privaten, ganz persönlichen Bedeutungen aufgenommen habe, dann geschehen viele Dinge. Zunächst ist da ein dankbarer Blick. Er fühlt sich erlöst. Er möchte mir mehr über seine Welt erzählen. Er fährt mit einem neuen Gefühl der Freiheit fort. Er wird offener für den Prozess der Veränderung.“

Carl Rogers

ersetzt. Doch eigentlich geht es bei Feedback um Reflexion und damit auch um Veränderung. Wichtig erscheint hier eine nähere Betrachtung der Strategien im Umgang mit Feedback und der Gefühle, die durch Rückmeldungen – auch sachlicher Art - ausgelöst werden.

Abwehr der Kritik, Flucht oder Unterordnung?

Hier offenbaren sich drei Strategien. Empfindet man Kritik als Angriff, bleibt nur die Flucht. Man zieht sich zurück und versucht weitestgehend, die Kritik zu übergehen und sich sicher bzw. unerreichbar zu geben.

Oder man wählt den zweiten Weg: Abwehren, Zurückschießen, sich rechtfertigen und verteidigen. Das hört sich dann so an:

- „Ich hab das doch nur gemacht, weil du es gesagt hast.“
oder
- „Es ging ja um nichts, deswegen hab ich mich auch nicht angestrengt“.

Beim ganz gewöhnlichen aggressiven Angriff soll der Kritiker das Problem bekommen:

- „So schlimm war's ja nun auch nicht. Stell dich doch nicht so an!“

Arroganz wird ebenfalls häufig zur Abwehr eingesetzt. Sie soll zwar nicht-aggressiv wirken. Die Aggression ist aber deutlich herauszuhören:

- „Ich wusste gar nicht, dass dir das so wichtig ist. Ich beschäftige mich mit solchen Nebensächlichkeiten gar nicht.“

Zur Anpassung erzogene Charaktere neigen eher zur Unterordnung. Da sind dann Äußerungen zu hören wie:

- „Oh, das tut mir leid, dass es dir nicht gefallen hat.“
oder
- „Ja, ja, ich habe schon gemerkt, dass das nicht so gut war. Ich habe mir einfach zu wenig Mühe gegeben.“

Soviel zu den „Bewältigungsstrategien“. Doch was steckt hinter diesen Strategien und den sie antreibenden Gefühlen?

Der Hintergrund: Die Gefühlswelt des Betroffenen

Versuchen wir nun einmal, uns in die Lage dessen zu versetzen, der z.B. als Referent vor der Schulklasse „öffentlich“ Feedback für seinen Vortrag erhält. Gehen wir in diesem Fall davon aus, dass die gegebene Rückmeldung neutral formuliert und inhaltlich zutreffend war. Das muss nämlich nicht immer so sein. Es kommt leider häufig vor, dass der Kritiker „sein

Feedback nicht erbeten ist und nur der Aufpolierung des Selbstbewusstseins dient. Die Art und Weise „Rückmeldung“ zu geben unterliegt gewissen Regeln, die für eine effektive Nutzung wichtig sind und nicht zuletzt dem Zweck dienen, persönliche Verletzungen zu vermeiden. Versteht man im Alltag im Umgang mit Freunden (intakte zwischenmenschliche Beziehung) das meist irgendwie richtig, treten in der Auseinandersetzung mit eher unbekanntem Kollegen (kaum zwischenmenschliche Beziehung) allzu leicht Missverständnisse auf.

„Aber was ich an mir wirklich nicht mag, ist meine Unfähigkeit, den anderen Menschen zu hören, weil ich von vorneherein so genau zu wissen glaube, was er sagen wird, dass ich nicht zuhöre. Erst nachher wird mir klar, das ich genau das gehört habe, was ich von ihm erwartete.“

Carl Rogers

„Früher hatte es mir auch so weh getan, missverstanden oder kritisiert zu werden, dass ich es fast mein ganzes Leben lang vorzog, wirklich bedeutsame Ereignisse mit gar niemandem zu teilen. Erst in letzter Zeit habe ich es gewagt, diese Kränkungen zu riskieren.“

Carl Rogers

Süppchen kocht“ und aus Neid einen Angriff startet. Manchmal schwelt auch ein ungelöster Konflikt von früher noch im Hintergrund. Man könnte auch sagen, da ist noch eine alte Rechnung zu begleichen. Solche neurotischen Zusammenhänge möchte ich hier nicht weiter vertiefen.

Der Referent steht also ausgeliefert vor der Klasse und wird „zur Rechenschaft“ gezogen. Viele strengt allein ein Auftritt in der Öffentlichkeit so an, dass für eine kritische Auseinandersetzung energetisch und psychisch gesehen kein Platz mehr ist. Diese Gruppe – deren Kapazitäten bereits jetzt erschöpft sind – soll hier außer Acht gelassen werden. Auch sollen an dieser Stelle diejenigen übergangen werden, die genug Selbstbewusstsein² besitzen, um die Situation souverän zu meistern.

Vermischung von Inhalts- und Beziehungsebene

Ausgehend von der Grundannahme, dass sich der Referent mit dem Erarbeiteten identifiziert, verschwimmen nun bei Kritik die Grenzen zwischen der Person selbst und dem Inhalt, um den es beim Feedback eigentlich gehen sollte. Nimmt man ebenso an, dass der Mensch in seinem Handeln einer positiven Kraft unterliegt und „gemocht, akzeptiert, anerkannt und geliebt“ werden will, vermischt sich nun die Sehnsucht nach Erfüllung die-



ses Bedürfnisses mit der Erfahrung der real formulierten Kritikpunkte (z.B. das zu schnelle Sprechtempo). Entsprechend dieser inneren unbewussten Logik folgt im Umkehrschluss die Erkenntnis, von dem, der kritisiert, nicht gemocht zu werden. Weitergedacht kann der Referent die Rückmeldung also *nur* falsch verstehen, falls er es nicht hinreichend gelernt hat, zwischen seiner Person und dem von seiner Person Produziertem zu trennen. Der Inhalt wird vom Beziehungserleben überlagert.

² Selbstbewusstsein meint hier die Fähigkeit, aufgrund ausgeprägter Selbstachtung, Belastungen auszuhalten und zu ertragen. Vielmehr treffend wäre der Begriff „Anpassungsleistung“.

„Ich freue mich innerlich, wenn ich die Kraft habe, einem anderen Menschen zu gestatten, sein eigenes, wirkliches Selbst und ein von mir getrenntes Wesen zu sein.“

Carl Rogers

Die Selbstoffenbarungsangst

Die Abwehrmuster „Rationalisierung“ oder „Abschwächung“ liegen in dem Fall auf der Hand:

- Man habe das Referat sowieso nur wegen der Note gehalten und war nicht mit ganzem Herzen dabei.
- Man habe es irgendwo abgeschrieben oder in der Gruppe erarbeitet.

Der Referent vermeidet die Übernahme der Verantwortung. Demnach kann der Liebesentzug weniger greifen und die Angst vor möglicher Ablehnung wird schwächer. Dieses Phänomen nennt sich Selbstoffenbarungsangst³ und scheint tatsächlich in weiten Teilen ein Ergebnis der heutigen leistungsorientierten Gesellschaft zu sein.

Auch die weiter oben genannte Strategie, den Kritiker mit der eigenen Anpassung zu versöhnen, passt zur Selbstoffenbarungsangst. Der Kritiker soll für den Kritisierten wieder Sympathien empfinden, obwohl dieser die Leistung nicht gebracht hat – so zumindest die Empfindung des Kritisierten. Der Angepasste sagt zu sich selbst:

- „Ich will ja gerne Fehler zugeben, wenn der andere mich noch leiden kann und nicht böse auf mich ist.“

Die scheinbar vollzogene Selbstoffenbarung ist hier demnach nicht echt, sondern Teil der Abwehrstrategie.



Wozu sollen wir diese Selbstoffenbarungskompetenz lernen?

Besonders wichtig erscheint mir die gesellschaftlich soziale Relevanz. Lernt man nicht mit seinen Fehlern umzugehen, lernt man auch nicht, aus seinen Fehlern zu lernen. Vielmehr wird allein das grundlegende Sichern

³ Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1, Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 2006. S. 100 ff.

Über den Autor:

Joscha Falck studierte zunächst Sozialpädagogik für das Lehramt an beruflichen Schulen, dann die Fächer Deutsch, Geschichte, Sozialkunde (Lehramt Hauptschule) an der Uni Bamberg und arbeitet als Honorarkraft in der Schülerbetreuung der Arbeiterwohlfahrt Bamberg.

der eigenen Existenz zur Herausforderung.

Erst in der Interaktion wird erlebbar, welche Probleme in einem Feedback lauern können. Kommuniziert man nicht, hat man niemanden, in dessen Augen man sich spiegeln kann bzw. man vermeidet die Kontakte, in denen ein Feedback erfolgen könnte. Damit beraubt man sich wichtiger interaktiver Lernmöglichkeiten.

Ein Zitat von Sartre betont genau diesen Aspekt: „Ich sehe dich. Ganz und gar. Stell mir Fragen. Kein Spiegel ist treuer.“⁴

Als gesellschaftliche Wesen, die auf Interaktion und Kooperation angewiesen sind, brauchen wir die Fähigkeit zur Kritik und zum Feedback. Über die Rückmeldung erhalten wir wichtige Hinweise über uns und damit die Möglichkeit, uns weiterzuentwickeln.



AUSWEGE – Perspektiven für den Erziehungsalltag
Online-Magazin für Bildung, Beratung, Erziehung und Unterricht
www.gew-ansbach.de/auswege
auswege@gmail.com

©Fotos: hofschlaeger/www.pixelio.de

**Die Zitate von Carl Rogers stammen aus seinem Buch:
Der neue Mensch. 6. Aufl. - Stuttgart: Klett-Cotta, 1997**

⁴ Sartre, J.-P.: Geschlossene Gesellschaft. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Hamburg. 2004⁴¹. S. 31