



## „Nicht so leicht: die Beobachtung beim Feedback“

Feedback ist eine gute Möglichkeit, zu erfahren, wie das eigene Handeln auf andere wirkt. Zu einer guten Feedbackkultur gehört ein klarer Auftrag: Schulen Sie Ihre Wahrnehmung.

**D**as Feedback hat sich an vielen Hochschulen durchgesetzt. Es gibt Feedbackmöglichkeiten für Lehrveranstaltungen und Lehrpersonal, 360-Grad-Feedback, Feedback als Ersatz für Jahresgespräche. Allen Feedback-Methoden – es gibt sehr viele – ist gemein, dass die Rückmeldung auf einer Erfahrung, einer Beobachtung und nicht auf einer Meinung beruht. Eine Rückmeldung, die auf einer Meinung beruht, ist meist nicht hilfreich. Feedback hat immer zwei Seiten: das beobachtete Verhalten der einen und die Wahrnehmung der anderen Person. Es ist niemals nur ein „Sie sind so“, sondern auch immer ein „ich bin so“.

Eine Beobachtung ist die gezielte Wahrnehmung eines Teilbereiches der Wirklichkeit, der möglichst genau, also ohne eigene Bewertung, erfasst wird. Darauf folgt die Verarbeitung der Reize aus dieser Beobachtung.

Für ein gelingendes Feedback ist besonders wichtig, dass Sie zwischen Ihrer Beobachtung und Ihrer Eigenwahrnehmung – einem Gefühl oder einer Interpretation – unterscheiden. Dann kann die Feedbacknehmende Person die Rückmeldung als hilfreich und konstruktiv annehmen. Dann ist sie keine bloße Bewertung ihres Verhaltens, sondern verdeutlicht, wie das eigene Verhalten auf andere wirkt.

Nun ist das mit der Beobachtung leichter gesagt als getan. In einem Workshop mit einer Forschungsgruppe habe ich zwei Personen gebeten, sich vor die Gruppe zu setzen und nichts Besonderes zu tun. Die Gruppe sollte ihre Beobachtungen mitteilen. Folgendes wurde geäußert: Sie schlagen die Beine übereinander, sind nervös, haben die Augen auf, sind

neugierig, sprechen nicht, bewegen sich, sind da, sind aufmerksam, halten zusammen, sie lächeln.

Wenn Sie diese Liste betrachten: Was ist eine Beobachtung und was eine Interpretation?

In Rahmen einer Konfliktlösungsberatung beklagte die Professorin die Passivität eines wissenschaftlichen Mitarbeiters. Der Mitarbeiter hörte dies als Vorwurf und begann, sich zu rechtfertigen. Er war im Widerstand und für das Feedback nicht mehr offen. Ich habe die Vorgesetzte daher gebeten, erst ihre Beobachtung mitzuteilen, dass der Kollege nur eines der letzten zehn Telefonate angenommen habe. Dieses Verhalten fand sie passiv. Die Bewertung „Passivität“ bezog sich nicht mehr auf die Person des Mitarbeiters, sondern auf die Beobachtung der Vorgesetzten. Beide Seiten des Feedbacks wurden erkennbar. Die Kommunikation war transparent und der Mitarbeiter konnte das Feedback annehmen.

Verzichten Sie besser auf Feedback, wenn nicht deutlich ist, auf welche Beobachtung es sich bezieht. Meistens. Denn vielleicht spannt der Mitarbeiter auch oft seine mimische Muskulatur in der Nähe der Mundwinkel und der Augen. Sagen Sie ihm trotzdem gleich, dass Sie sein Lächeln mögen. Feedbackregeln sind nicht starr. Sie sind eine große Hilfe, wenn sie differenziert und empathisch eingesetzt werden.

---

**DR. JAN KRUSE**

*ist Hochschulberater und Mediator.*

*Er begleitet Prozesse mit den Schwerpunkten*

*Präsenz, Konfliktlösung und Veränderung.*

*kruse@hochschulcoaching.de*

*www.hochschulcoaching.de*