



Leseprobe aus: Fengler, Feedback geben, ISBN 978-3-407-29506-4  
© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29506-4>

## Vorwort

Das Feedback, die Rückmeldung über zwischenmenschliche Vorgänge, begegnete mir zum ersten Mal im eigenen Studium. Ein Dozent versuchte, es in einem Seminar anhand eines Beispiels zu erläutern. Er erzählte: »Die Gruppe sagt zum Beispiel einem ihrer Mitglieder: ›Du sprichst immer mit so salbungsvoller Stimme‹ – das ist Feedback!« Nun schilderte er diese Episode mit ziemlich salbungsvoller Stimme – da wurde mir klar, dass dieses Feedback ihm wohl selbst einmal gegeben worden war.

Im Laufe der weiteren Darstellung in diesem Buch werden Sie erkennen, dass Feedback wesentlich umfassender begriffen werden muss, als die Definition des damaligen Kollegen es vermuten ließ. Aber *dass* es Menschen berührt und bewegt, habe ich schon damals gespürt. Es hat mich seitdem in meiner weiteren wissenschaftlichen und praktischen Arbeit begleitet. Und es ist für mich besonders mit vielen Personen verbunden, mit denen ich meine ersten Schritte auf diesem Gebiet gemeinsam getan habe, sowie mit vielen weiteren Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Gruppendynamik, Supervision, Coaching und Therapie, denen ich im Laufe der weiteren Arbeit begegnet bin.

George Bach hat mir gezeigt, dass es sich fast immer lohnt, an einen Gesprächsfaden anzuknüpfen, auch wenn alle Erfahrungen gegen einen solchen Versuch zu sprechen scheinen. Friedemann Schulz von Thun habe ich als Freund und als Fachmann für die Feinstruktur der Kommunikation schätzen gelernt. Jens Hager und Karin van der Laan haben im Gespräch stets betont, dass das Feedback nicht allein ein Instrument ist, sondern die Entscheidung für eine respektvolle Form der Beziehungsgestaltung.

Karlheinz A. Geißler als früherer Herausgeber der Buchreihe hat mich angeregt, das Thema systematisch zu behandeln. Ingeborg Sachsenmeier vom Beltz Verlag hat mich fachkundig beraten.

Alf Däumling und Hansi Padberg haben aus eigener langjähriger Praxis heraus das Manuskript gelesen und an vielen Stellen mit ergänzenden Gesichtspunkten angereichert. Mit Hans-Dieter Bücher, Jürgen Christen, Hella Gephart, Helga Hofmann, Ingeborg Luif, Ursula Margreiter, Monika

Stütze-Hebel und Friedrich-Wilhelm Wilker habe ich in den letzten Jahren besonders eng zusammengearbeitet. Allen diesen Kolleginnen und Kollegen gilt mein Dank. Daniela Schmitt hat mir bei der Überarbeitung der neuen Auflage mit Tatkraft, Umsicht und Humor zur Seite gestanden.

In der Arbeit mit Patientinnen und Patienten ist mir deutlich sichtbar geworden, dass Feedback auch im therapeutischen Gespräch von Nutzen ist. Seminare und Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern aus Wirtschaft, Dienstleistung und Verwaltung haben mich gelehrt, mich alltagsprachlich, anschaulich und verständlich auszudrücken. Sie waren für Feedback meist sehr aufgeschlossen, wenn es in einer Art formuliert war, die ihrer Erfahrungswelt nahekam.

Maria, Janne, Filia, Fiona und Genia haben mein Denken, Konzipieren und Schreiben in jeweils ihrer eigenen Weise angeregt, unterstützt und begleitet. Sie haben mich angespornt und inspiriert und sind die wichtigsten Menschen in meinem Leben.

Köln, September 2016

*Jörg Fengler*

# Einleitung

Dieses Buch handelt von den Möglichkeiten, sich in Begegnung, Arbeit und Gespräch eine Rückmeldung zu geben. Daran mangelt es offenbar oft in unserem Zusammenleben: Wir nehmen an, wir wüssten, was der andere denkt, fühlt und wünscht. Das Gegenüber weiß nicht genau, wie wir es einschätzen und was wir von ihm halten. Vor »blinden Flecken« ist kein Mensch geschützt. Das Gespräch verfängt sich in Fallstricken. Teams geraten in Sackgassen, aus denen sie mit eigenen Mitteln nicht mehr herausfinden. In allen diesen Fällen ist das Feedback, also die Rückmeldung von Beobachtungen, die Auskunft über das eigene Mitschwingen, der Versuch einer gemeinsamen Realitätsdefinition und der konstruktive Verhaltensvorschlag eine Hilfe. Das Feedback-Geben umfasst eine große Bandbreite an Interventionen.

Das Buch wendet sich an Trainerinnen und Trainer, Berater, Seminarleiterinnen und Seminarleiter, Erwachsenenbildner, Coaches, Moderatorinnen, Supervisoren und Führungskräfte sowie an Psychotherapeuten und Psychotherapeutinnen. Nicht nur im alltäglichen und im professionellen Umgang, sondern auch in der Lebenskrise verhilft Feedback in vielen Fällen zu einem überraschenden, klärenden, ermutigenden Perspektivenwechsel und zu einem neuen Handlungsimpuls. Alle diese Berufsgruppen geben Feedback und nehmen es an. Sie vermitteln aber auch Fertigkeiten im Feedback-Formulieren an andere Menschen und im Feedback-Empfangen durch ihr eigenes modellhaftes Verhalten oder durch Instruktion, Training und Seminare. Alle diese Aspekte finden in diesem Buch Berücksichtigung.

Im Text werde ich wahlweise von Seminarteilnehmern, Gruppenmitgliedern, Supervisanden, Patientinnen, Patienten, Klientinnen oder Klienten schreiben, je nachdem, aus welchem Bereich ein Beispiel stammt. Wenn ich alle diese Zielgruppen ansprechen will, werde ich dies durch variable Formulierungen wie Sender, Empfänger, Gesprächspartner, Gegenüber, Adressat oder auf ähnliche Weise kenntlich machen.

Das Feedback unterscheidet sich von anderen Formen des psychologischen Intervenierens in grundlegender Weise. Es verzichtet darauf, beim

Gesprächspartner ein latentes Motiv zu vermuten, das wir ihm erhellen, sondern teilt mit, wie sein Verhalten auf uns wirkt. Das Feedback verbalisiert nicht Gefühle, sondern macht sichtbar, wie unsere innere Resonanz auf die gespürten Gefühle des anderen ausfällt. Es exploriert nicht das Erleben des anderen, sondern klärt und schlägt etwas vor, was unserer gegenwärtigen Begegnung dienlich zu sein vermag. Beide Gesprächsteilnehmer sind gleichrangig. Keiner von beiden nimmt für sich in Anspruch, dem anderen gegenüber einen Expertenvorsprung zu haben. Ihr Verhältnis zueinander ist nicht das von Fachmann und Laie, sondern das von Partner zu Partner.

Alf Däumling, einer der wichtigsten Persönlichkeiten in der deutschsprachigen Gruppendynamik, hat diesen Grundsatz einmal auf eine kurze Formel gebracht: »Es gibt im Feedback nicht: Ich bin gesund und du bist krank! Sondern: Wie beide können lernen, miteinander zurechtzukommen« (Däumling u. a. 1974).



# Ursprung und Entwicklung des Feedback-Konzepts

In diesem Kapitel beschreibe ich, wie das Feedback-Konzept entstand und unter welchen besonderen Umständen es Eingang in die Sozialwissenschaften fand. Ich werde zeigen, welche Rolle es in den helfenden Berufen spielt, worin seine Wirkung besteht und unter welchen Bedingungen es Erfolg hat.

## Feedback in Natur und Technik

Der Begriff Feedback stammt aus der Kybernetik, der Lehre von den Regelungsprozessen. Er bezeichnet ursprünglich die Rückmeldung, Rückkopplung oder eben »Rückfütterung« von Informationen. Im Alltag wird Feedback oft synonym mit kybernetisch, rückgekoppelt, aber auch vernetzt, systemisch, systematisch, interdependent oder zirkulär benutzt.

Schauen wir uns den Vorgang des Feedbacks zunächst in der Maschine an. Eine Subeinheit A gibt einer Subeinheit B eine Anweisung, zum Beispiel das Antreiben eines Rades, die Erzeugung von Wärme oder Kälte, die Herstellung von Kopien oder das Ausfräsen eines Werkstücks. B teilt A fortlaufend mit, was sie tut. Dies ist das eigentliche Feedback, eben die Rückmeldung.

Demgegenüber könnte man das, was A tut, als *Feed-forward* bezeichnen. Denn das Verhalten von A erscheint ursächlich für die Reaktion von B. Jedoch hat sich der Begriff Feed-forward nicht eingebürgert. Der ganze Vorgang ist zirkulär. Denn A reagiert ja wiederum auf Bs bisherigen Modus und muss, um seine Absicht zu erreichen, auf B reagieren. Insofern ist auch Bs Verhalten kausal für As Verhalten.

In Organismen existieren zahlreiche derartige Regelkreise, die – meist ohne Eingriffe des Bewusstseins – Nahrungsaufnahme und Ausscheidung, Schlaf und Wachen, Ruhe und Bewegung, Durchlässigkeit und Abgrenzung in feinsten Weise mit der Umgebung abstimmen und regulieren. So hat man bereits im letzten Jahrhundert nicht ohne Grund von der »Weisheit des Organismus« gesprochen (Cannon 1932, Neuausgabe 1984; Fengler 1980).

Auf zwischenmenschliche Beziehungen lässt sich dieses Verständnis von Feedback nur ansatzweise übertragen. Ist- und Sollwerte unterliegen hier nicht einer objektivierbaren Festlegung, sondern variieren individuell und situativ. Sie entstehen in Abhängigkeit davon, welche Personen einander in welchem aktuellen Kontext begegnen, welche Eindrücke sie voneinander gewinnen, welche Wünsche sie aneinander haben und welchen Teil dieser vielfältigen Informationen sie sich gegenseitig mitteilen. Rückmeldungen erfolgen nicht nur in einem Bereich, sondern simultan auf vielen Ebenen. Welche Wirkung Feedback hervorruft, ist ungewiss.

Feedback:  
Rückmeldung,  
Rückkoppelung

Dennoch hat sich in Sozialwissenschaft und Alltagsleben der Feedback-Begriff fest etabliert (zum Beispiel Feedback an Mitarbeiter, Feedback an Fernsehanstalten, Bio-Feedback, 360-Grad-Feedback und so weiter), allerdings mit vielfältigen Bedeutungsnuancen. Als gemeinsame Bedeutung halten wir zunächst den Vorgang der Rückbindung zwischen zwei oder mehreren Personen oder Systemen beziehungsweise Subsystemen sowie die Kreisförmigkeit des Prozesses fest.

In Zusammenleben und Zusammenarbeit hat sich gezeigt: Die gegenseitige Rückmeldung von Eindrücken, die Menschen voneinander haben und sich wechselseitig mitteilen, eben das Geben und Annehmen von Feedback, hilft bei der Klärung und Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Davon handelt die weitere Darstellung.

Feedback: Vorgang der Rückbindung zwischen zwei oder mehreren Personen

## Feedback in Arbeitsbeziehungen

Blicken wir zunächst einmal zurück zur Schlüsselsituation von 1946, in der einige Forscher und Praktiker um den Sozialpsychologen Kurt Lewin in Amerika nahezu ungeplant und zu ihrer eigenen Überraschung auf das Feedback-Prinzip stießen. Es handelte sich um ein Seminar, in dem Lehrerinnen und Lehrer, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sowie Geschäftsleute lernen sollten, in ihrem Umfeld die Anwendung eines neuen Gesetzes über die gerechte Behandlung von Arbeitsuchenden durchzusetzen.

»Zu einem frühen Zeitpunkt im Seminar setzte Kurt Lewin für den Abend Versammlungen des Trainingsstabs und der Forschungsbeobachter an, um ihre Prozessbeobachtungen in den Gruppen zusammenzufassen und auf Tonband aufzunehmen. Auch das beobachtete Verhalten des Leiters, der Mitglieder und der Gruppe sollte analysiert, interpretiert und aufgenommen werden. Nach wenigen Abenden schon kamen alle Teilnehmer zu den Sitzungen, die außerhalb wohnenden ebenso wie die auf dem Campus untergebrachten. Viele Sitzungen dauerten nicht weniger als drei Stunden. Die Teilnehmer sagten, dass sie daraus wichtige Einsichten in ihr eigenes Verhalten und in das ihrer Gruppe gewannen. Dem Trainingsstab schien es, als sei man unversehens auf ein möglicherweise machtvolleres Medium und Verfahren der Umerziehung (re-education) gestoßen. Wenn man die Gruppenmitglieder mehr oder weniger objektiv mit Daten über ihr Verhalten und dessen Folge konfrontierte und wenn sie sich ohne Abwehr am Nachdenken über diese Daten beteiligten, so konnte ihr Lernen über sich selbst, über die Reaktionen anderer auf sie, über Gruppenverhalten und Gruppenentwicklung im Allgemeinen zu höchst bedeutsamen Resultaten führen.« (Benne 1972, S. 72)

Die Entwicklung des sozialwissenschaftlichen Feedback-Konzepts beginnt also damit, dass einige Forscher und Gruppenleiter sich über das unterhalten, was sie an anderen Personen wahrgenommen haben, und damit, dass

Sozialwissenschaftliches  
Feedback-Konzept

diejenigen, von denen sie so sprechen, sich mit ihrem eigenen Verhalten konfrontieren beziehungsweise sich durch die Leitung mit ihm konfrontieren lassen. Dabei bekennen sich die Gesprächspartner zu ihrer kontrollierten Subjektivität und erheben diese zur Methode. Die Wahrnehmungen der Beobachteten selbst und ihre Reaktionen auf die Mitteilungen der Forscher vervollständigen das Datenmaterial und verleihen ihm seine erhellende Wirkung. Das gemeinsame Gespräch schafft seinerseits neue Wirklichkeiten, die selbst wieder Gegenstand der weiteren Reflexion werden können und Einfluss auf die nächsten Arbeitssitzungen nehmen werden: Der Gedanke des sich selbst fortschreibenden Gruppenprozesses ist geboren.

Wenige Jahre später waren die ersten gruppendynamischen Laboratorien konzipiert, in denen die Untersuchung des Verhaltens in, von und zwischen Gruppen das wichtigste Thema war. In den 1950er-Jahren fanden die ersten derartigen Seminare in Europa statt. Pioniere im deutschsprachigen Raum sind Alf Däumling, Tobias Brocher und Traugott Lindner.