

Feedbackkultur – Wirkung und Nutzen

„Um uns zu vervollkommen, brauchen wir entweder aufrichtige Freunde oder hartnäckige Feinde. Sie öffnen uns die Augen für unsere guten und schlechten Handlungen – die einen durch Erfahrungen, die anderen durch ihren Tadel.“ (Diogenes)

Feedback heißt wörtlich übersetzt „Rückfüttern“. Der Beobachter hat also durch eine äußere Handlung „Futter“ zur Aufnahme und Verarbeitung bekommen und gibt sozusagen seine Eindrücke darüber zurück (Rückmeldung, Spiegel).

Feedback findet im Prinzip ständig statt – bewusst oder unbewusst, spontan oder geplant, in Worten oder körpersprachlich, erbeten oder nicht erbeten. Die Qualität des Feedbacks ist stark beeinflusst vom Maß des Vertrauens unter den betroffenen Personen.

Gezielt als Instrument eingesetzt und implementiert, kann es das Arbeitsklima, ja sogar die gesamte Unternehmenskultur nachhaltig beeinflussen. Bei richtigem Umgang mit dem Instrument kann die Motivation, die Leistungsfähigkeit und die Ergebnisse der erbrachten Arbeit deutlich gesteigert werden.

Wie wirkt das?

Die Sozialpsychologen Joe Luft und Harry Ingham haben in einem Modell die Veränderung von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Verlaufe eines Gruppenprozesses beschrieben – das **JOHARI-Fenster**.

		Mir bekannt	Mir unbekannt
Anderen bekannt	A Öffentliche Person	C Blinder Fleck	
Anderen unbekannt	B Privatperson	D Unbekanntes	

■ **Quadrant A:**

Bereich freier Aktivität (**Veränderbarkeit**), öffentlicher Sachverhalte und Tatsachen. Verhalten und Motivation sind mir selbst bekannt und auch für andere wahrnehmbar.

■ **Quadrant B:**

Verhaltensbereich, der mit bekannt und bewusst ist, den ich aber anderen nicht bekannt gemacht habe oder machen will (Geheimnis). Dieser Teil des Verhaltens ist für andere verborgen oder versteckt.

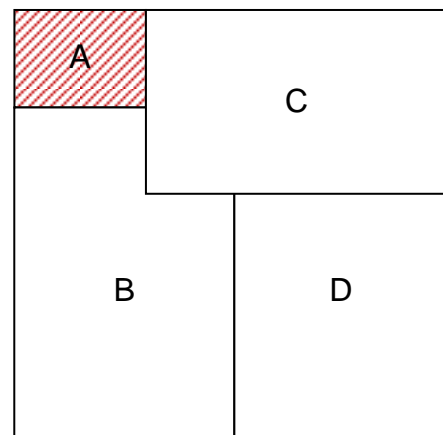
■ **Quadrant C:**

Blinder Fleck der Selbstwahrnehmung, d. h. der Teil des Verhaltens, der für andere sichtbar und erkennbar ist, mir selbst hingegen nicht bewusst. Abgewehrtes, Vorbewusstes und nicht mehr bewusste Gewohnheiten fallen darunter.

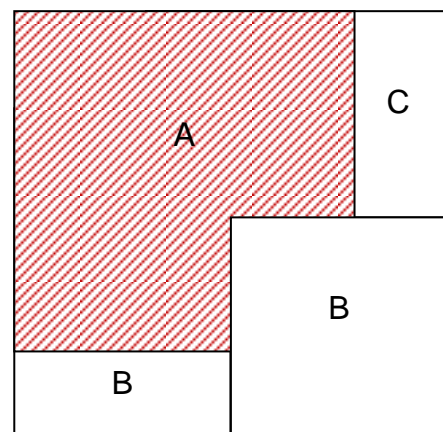
■ **Quadrant D:**

Vorgänge, die weder mir noch anderen bekannt sind und sich in einem Bereich bewegen, der in der Tiefenpsychologie unbewusst genannt wird. Dieser Bereich wird in der Regel in Trainingsgruppen nicht bearbeitet.

Bleibt man in diesem Modell, dann lässt sich die Situation **zu Beginn einer neuen Gruppe** so darstellen, dass der Bereich der freien Aktivität des Einzelnen sehr gering ist und die Bereiche B und C dominieren.



Mit Hilfe von **Feedback-Prozessen** kann nun erreicht werden, die Quadranten B und C zu verringern und Quadrant A zu vergrößern. Das bedeutet die Verschiebung der Grenzen dessen, was der Bearbeitung zugänglich ist und damit einer Erweiterung der freien Aktivität des Einzelnen.



Die Methoden zur Vergrößerung des Freiraumes A sind vorwiegend:

- Informationen über sich und Privates preisgeben.
- Feedback zu vermitteln und aufzunehmen. Bis zu welchem Maße das möglich ist, wird weitgehend bestimmt durch die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit des Einzelnen und der Gruppe.

Vorteile des Feedbacks:

- Mehr Wissen über die eigene Wirkung
- Erweiterung der Handlungsoptionen
- Partner und Beteiligte können besser verstehen
- Neues Denken und intensive Anregung zur Veränderung. Wichtig ist, dass Feedback-Nehmer entscheidet!
- Klärt und stärkt Beziehungen
- Vergleichsmöglichkeit zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung und damit verbesserte Standortbestimmung