

1. Grundsätze (nach [Doppler/Lauterburg, Change Management, Campus 1995](#))

1. Objektive Rückmeldungen gibt es nicht

Aussagen von einer Person über das Verhalten einer anderen Person sind immer subjektiv. Sie sind immer von persönlichen Erfahrungen geprägt. Der Beobachter unterliegt dabei dem Phänomen der „blinden Flecken“.

2. Rückmeldungen über das situative Verhalten

Feststellungen einer Person über eine andere dürfen nur das situative Verhalten des Beobachteten beschreiben. Sie enthalten keine Aussagen über den „Kern“ oder „Charakter“ einer Person, sondern über deren Erscheinungsbild. Es müssen Aussagen zu einem Verhalten sein, das veränderbar ist.

3. Beschreiben - nicht bewerten

Wer Rückmeldungen gibt, beschreibt seine *subjektiven Wahrnehmungen und Beobachtungen* - also das, was ihm am anderen aufgefallen ist. Er beschreibt auch, was das in ihm selbst auslöst: seine persönlichen Gefühle, Empfindungen, Fragen, Überlegungen. Er fällt *keine Werturteile*, er macht *keine Vorwürfe*, er *moralisiert nicht*, er *vergleicht nicht*.

4. Immer zuerst positive Rückmeldungen

Entweder positive *und* kritische Rückmeldungen oder gar keine - und die positiven immer zuerst!

Es ist wichtig, dass sowohl der Sender als auch der Empfänger beide Dimensionen beachten. Einseitigkeit führt immer zu Verzerrungen. Außerdem helfen positive Aspekte dem Empfänger, Kritisches zu akzeptieren und zu "verdauen".

5. Möglichst kritisch-konstruktive und konkrete Rückmeldungen geben

Allgemeinplätze und abstrakte Betrachtungen sind nicht zulässig. Rückmeldungen sollten konkret und nachvollziehbar sein. Am besten ist es, wenn sie durch praktische Beispiele aus der beobachteten Arbeit untermauert werden können.

6. Keine negativen oder positiven Verallgemeinerungen

Jede einzelne Verhaltensvariable gilt für sich. Von einem beobachteten Verhalten auf das Gesamtverhalten zu schließen ist ein Kurz-Schluss. Weder darf ein einzelnes Verhaltensbeispiel zum „Drama“ noch zum „Glücksschlüssel“ hochgespielt werden.

7. Jeder spricht nur für sich selbst

Jeder spricht per "ich" und nicht per "man". Der Feedback-Geber spricht den Empfänger direkt und persönlich an. Jeder bezieht sich auf seine eigenen Erfahrungen und Empfindungen.

8. Bei Störungen "Signal" geben

Wer sich verletzt oder durch die aktuelle Situation verunsichert fühlt, teilt dies dem anderen sofort mit, so dass darüber gesprochen werden kann. Es geht nicht darum, Rückmeldungen auszuhalten.

9. Jeder ist für sich selbst verantwortlich

Rückmeldungen sind keine Urteile und keine Verpflichtungen, sondern Angebote zur Selbstprüfung. Der Empfänger entscheidet selbst, was er aufnehmen, annehmen und gegebenenfalls bei sich verändern will - und was nicht.

10. Strikte Vertraulichkeit und Datenhoheit

Alles, was im Rahmen von Individual- und Gruppenberatungen gesprochen wird, bleibt ausschließlich im Kreis der Anwesenden und wird nicht nach außen weitergetragen.

2. Möglicher Ablauf:

WER?

1. LiV

2. Ausbildungsgruppe

3. LiV

4. LIV, AL, SL

5. Ausbildungsgruppe

6. Plenum

7. SL und AL

8. LiV und AG

9. SL

WAS?

[Stellungnahme in der Gruppe](#)

Blitzlicht-Feedback nach 1.1. – 1.10.

Festlegung von Besprechungsschwerpunkten

[Individualberatung insbesondere S.6/7](#)

Gruppengespräch

[Austausch der Empfindungen und Beobachtungen](#)

Zusammenfassung

Feedback über das Feedback

[Schriftliche Stellungnahme / Zusammenfassung](#)