

„PERLE to go im Heidekreis“

7. Podcast – Personales Feedback



Herzlich willkommen zum Podcast „PERLE to go im Heidekreis“. Zu den Themen des Personal Leaderships ist Bildungskordinatorin Alexandra von Plüskow-Kaminski im Gespräch mit Dr. Christoph Kolbe, psychologischer Psychotherapeut und Existenzanalytiker aus Hannover. In dieser Folge geht es um personales Feedback.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Herzlich willkommen zu „Perle to go“ im Heidekreis. Die 7. Folge unseres Podcasts handelt vom personalen Feedback. Wir, das sind Dr. Christoph Kolbe, psychologischer Psychotherapeut, tiefenpsychologisch approbiert und Existenzanalytiker aus Hannover. Und ich, Alexandra von Plüskow-Kaminski, Bildungskordinatorin aus der Bildungslandschaft Heidekreis, sind hier gemeinsam im *überwegs* in Hannover, einem Co-Lab und werden uns in den nächsten Minuten zum Thema personales Feedback austauschen.

Dr. Christoph Kolbe: Schönen Tag.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Herr Dr. Kolbe, Rückmeldungen gibt es im pädagogischen Alltag in zahlreicher Form. Rückmeldungen gebe ich Kindern, Rückmeldungen gebe ich Eltern, aber auch Kolleginnen und Kollegen. Was sollte ich beim Feedback geben beachten?

Dr. Christoph Kolbe: Das ist ja ein sensibles Thema die Rückmeldung. Einmal sie zu geben und zum anderen sie in Empfang zu nehmen. Sie haben ja jetzt gefragt, was sollte ich beachten, wenn ich Feedback gebe. Und das hat sicher damit zu tun, also diese Sensibilität, dass wir sehr persönlich uns angesprochen und gesehen erleben, wenn man uns Rückmeldung gibt und hoffentlich auch uns gerecht wird. Und insofern glaube ich, dass diese Kritik tatsächlich auch eine Kunstfertigkeit darstellt. Nämlich die Kunstfertigkeit einer Beurteilung. Kritikkompetenz ist die Kunst der Beurteilung. Griechisch kommt es aus dem griechischen κρίνειν (krinein) und das meint unterscheiden oder scheiden, trennen. Also da merken wir, liegen schon Beurteilungen und Gewichtungen drinnen, die ich mir zutrauen muss, wahrzunehmen und sie auch rückmelden zu können. So also ein sicher sehr wesentliches Moment ist, dass gutes Feedback eingebettet ist in Wertschätzung. Vielleicht erleben wir es deshalb häufig verletzend, wenn diese Wertschätzung nicht erlebt wird, wenn also nur Sachverhalte

mitgeteilt werden, aber wir eine gewisse ganzheitliche Sicht zur Person nicht spüren können. Deswegen sollte Feedback immer sehr gekoppelt sein an den Respekt zur Person des Gegenübers. Und dass der andere sich im Grunde gesehen erlebt in der Ganzheitlichkeit seines Personseins. Natürlich enthält aber eine Rückmeldung und Kritik immer auch eine Stellungnahme dessen, der sie gibt. Er nimmt etwas wahr und sagt, so erlebe ich das oder so beurteile ich das. Und das ist von demjenigen, der diese Rückmeldung bekommt, natürlich auch in Empfang zu nehmen.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Ich möchte mal einmal kurz auf den Begriff Wertschätzung eingehen. Wertschätzung ist ein Begriff, dem wir heutzutage sehr häufig begegnen. Was bedeutet Wertschätzung für Sie?

Dr. Christoph Kolbe: Für mich hat Wertschätzung maßgeblich zu tun mit dem Respekt und der Anerkennung für das Eigene des anderen. Also, dass der andere sich in dem, was ich jetzt sage, gesehen und gewürdigt erlebt. Das hat für mich sehr viel mit Wertschätzung zu tun und die Wertschätzung enthält immer aber auch ein Urteil dessen, der Wertschätzung gibt. Sonst würde man vielleicht mehr von Respekt sprechen oder noch etwas weiter gehend von Achtung sprechen. Wertschätzung ist ja, dass ich das mag, dass ich da etwas auch gut finde, was den anderen betrifft. Und deswegen ist Wertschätzung schon etwas sehr Persönliches, auch wenn man sie gibt.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Kommen wir zum Begriff des personalen Feedbacks. Das finden wir ja in den PERLE Fortbildungen auch immer wieder. Was bedeutet personales Feedback?

Dr. Christoph Kolbe: Vielleicht ist der zentralste Gedanke, dass ich dem anderen eine Rückmeldung gebe, sodass ich ihm gerecht werde. Also es geht einerseits um den Bezugspunkt zur Sache und Aufgabe, um die es geht. Zum Beispiel eine Arbeit, die jetzt zu schreiben ist oder eine Aufgabe, die zu lösen ist oder ein Bewegungsablauf, der vom Vermögen her zu trainieren ist und zu können ist. Insofern kann man einerseits eine Rückmeldung sehr zu diesem Aspekt geben, wie gut ist diese Sache erledigt in einem gewissen Maßstab, den man definieren kann als Raum, innerhalb derer diese Leistung erbracht wird. Und der zweite Aspekt scheint mir zu sein, ob in dieser Rückmeldung immer auch der andere in seinem Wesen erfasst ist. Also wer er ist, was ihm wesentlich ist, wie er das kann, mit welchem Interesse, mit welcher Nachhaltigkeit, mit welchem Einlassen er sich darin Mühe gibt und so weiter. Ich glaube, deswegen ist am Schluss nicht nur ein Ergebnis mitzuteilen, geschweige denn nur eine Note mitzuteilen, sondern ist im Grunde das Gesamte ihm zu sagen. Dann glaube ich, wenn ich mich in der Rückmeldung gesehen fühle und ich den Eindruck habe, man wird mir gerecht, auch wenn mir das im Grunde nicht spontan sofort gefallen muss, aber ich spüre,

dass es wahr ist, weil es nicht nur den Maßstäben des Lehrers oder der Lehrerin Rechnung trägt, sondern weil ich damit im Blick bin. Das scheint mir ein wesentliches Element von personalem Feedback zu sein. Also eine ganzheitliche Sicht auf den Menschen.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Kommen wir zum Thema Sprache. Feedback hat ja auch immer etwas mit Sprache zu tun. Welche Bedeutung hat Sprache in diesem Zusammenhang?

Dr. Christoph Kolbe: Ja, Sprache ist, glaube ich, sehr zentral für denjenigen, der Feedback gibt, aber natürlich auch für den, der empfängt, also deshalb, weil wir durch Sprache die Fähigkeit haben, uns auszudrücken. Ja, also wir können uns im Grunde mitteilen, wir können uns aussagen durch die Tatsache, dass wir sprachfähig sind. Und das ist ein wesentliches Moment des Menschen, dass er sich aussagen möchte, dass er sich mitteilen möchte. Man kann sich vielleicht nicht nur durch Sprache aussagen, man kann sich auch durch Körperlichkeit aussagen, durch Bewegung. Man kann sich natürlich auch künstlerisch aussagen, das ist eine andere Sprache. Und dann haben wir eben die gesprochene Sprache und die hält Worte in vielen Nuancierungen und Differenzierungen zur Verfügung. Das erleben wir vielleicht besonders dann, wenn wir über Kulturräume hinweg uns versuchen zu verständigen und merken, dass es in einem bestimmten Kulturraum diesen Begriff für etwas, was ich sagen möchte, gar nicht gibt oder dass ein anderer Kulturraum dafür einen Begriff dafür hat, den ich gar nicht kenne. So hilft uns das im Grunde, Nuancen deutlich zu machen, uns auszusagen. Ein zweiter wichtiger Aspekt der Sprache ist die Tatsache, dass ich mich über Sprache verstehe. Das kann ich aus meiner therapeutischen Erfahrung sehr bestätigen, dass oftmals das treffende Wort dem Menschen ein tiefes sich verstehen aufschließt. Dieses Wort trifft es, was ich bisher nicht zur Verfügung gehabt habe, um mich vertiefter Bescheid zu wissen. Zum Beispiel, dass ich mich belastet erlebe und nicht bedrückt, das ist eben ein Unterschied. Und dem Menschen ist es etwas sehr Entscheidendes und Wesentliches, dass er sich verstehen will. Das gehört zentral zu uns, dass wir uns verstehen und ich glaube, übrigens alle Menschen, die mit Menschen arbeiten, sollten interessiert sein, Menschen verstehen zu wollen. Also nicht nur Menschen von ihren Zielen her führen zu wollen, sondern den Menschen, so wie er sich mir zeigt, im Grunde zu verstehen, um von dort aus einen Weg mit ihm zu gehen. Und die dritte große Aufgabe oder Möglichkeit der Sprache ist der Dialog. Durch die Sprache können wir uns verständigen. Aufgrund von Sprache können wir diese Gespräche hier führen. Können wir miteinander etwas vergewissern, können wir etwas klären, können wir einen Gedanken fokussieren. Ja, und dazu brauchen wir im Grunde dieses wunderbare Instrument der Sprache.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Wir haben eben vom Feedback geben gesprochen. Dann gibt es aber auch die andere Seite des Feedback nehmen. Was sollte ich beim Feedback nehmen beachten?

Dr. Christoph Kolbe: Darf ich vielleicht noch ein paar Gedanken zum Feedback geben sagen, weil da gibt es noch ein paar andere Gesichtspunkte. Zum Beispiel, dass ich Feedback zu geben ist eine nach meinem Dafürhalten sehr anspruchsvolle Aufgabe. Ich hatte einerseits gesagt, es geht im Feedback geben darum, dem anderen Menschen gerecht zu werden. Wenn wir also Fragen, was ist Gerechtigkeit, dann machen es sich ja manche dahingehen einfach, dass sie sagen, ich behandle alle gleich. Aber wir Menschen sind ja nicht alle gleich. Und wenn man zum Beispiel eine Familie hat und man hat mehrere Kinder, dann stellt man sich als Eltern häufig die Frage, wie werde ich der Unterschiedlichkeit meiner Kinder gerecht. Und das heißt, ich schaue sie an, in dem, was wesensmäßig ihnen eigen ist oder jetzt von ihnen gezeigt wird, und das versuche ich zu fördern und zum Ausdruck zu bringen. Und das ist natürlich auch eine hohe pädagogische Aufgabe und eine hohe erzieherische Aufgabe, der Unterschiedlichkeit der Kinder in ihrem Wesen gerecht zu werden. Das ist der eine Gedanke, den ich schon sagte und ich glaube, es geht auch darum, das Reifenniveau der Persönlichkeitsstruktur zum Beispiel im Blick zu halten. Das gilt jetzt nicht so sehr oder nur für erzieherische Themen, das gilt dann auch für grundsätzliche zwischenmenschliche Begegnungen und Rückmeldungen, die wir zu geben haben. Also kann einer das gut nehmen? Ist der schnell verletzt? Zerstört das seinen Selbstwert, wenn ich das jetzt sage, oder erodiert ihn das so, dass er das gar nicht gut nehmen kann? Dann werde ich mir schon die Frage stellen, wie kann ich das jetzt sagen, muss ich das jetzt sagen? Soll ich das sagen? Das sind schwere Fragen, zum Teil Abwägungen. Also es geht nicht nur um die Sache selber, zu der ich vielleicht eine Meinung und ein Urteil haben kann, sondern den anderen in seinem Möglichkeitsraum in den Blick zu nehmen. Was ist der situative Kontext, den wir nicht umgehen dürfen, den wir nicht ausblenden dürfen. Weil wir uns ihm zu stellen haben. Dann muss ich den Mut haben, auch dieser Situation ins Auge zu blicken und vielleicht eine Rückmeldung zu geben, die auch der Situation gerecht wird und dann ist, glaube ich, ein ganz wesentliches Moment, dass man Rückmeldungen und Feedback nicht aus einer eigenen Psychodynamik gibt. Also weil mich etwas nervt. Weil ich das unmöglich finde, gebe ich jetzt Feedback und sage, jetzt musst du aber mal hören, jetzt sollst du aber mal wissen. Damit transportiert man im Grunde eine eigene Befindlichkeit und das ist besser, wenn man die für sich klärt und deswegen werden wir häufig auf diese Art und Weise dem anderen nicht mehr wirklich gerecht. In der Alltagsbegegnung passiert das sehr häufig, dass wir selber zum anderen hin in die eigene Psychodynamik kommen und dann im Grunde uns verführen lassen, es in einer Weise zu sagen, die dann doch nicht wirklich gut ist und deshalb dem anderen gerecht wird. Und wenn ich versuche, mit einem Bild zu sagen, würde ich sagen,

gutes Feedback hat damit zu tun, dass ich prüfe, wie werde ich diesen ganzen Wirklichkeitszusammenhängen gerecht. Und die darf ich nicht leugnen, egal, in welche Richtung ich jetzt denke. Ich werde alle diese Aspekte sehen müssen und sie werden einfließen in dieses Abwägen, wie und was von dem sage ich jetzt also meinem Gegenüber.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Das ist eine ganz komplexe Angelegenheit und Bedarf ja auch einiger Kenntnis über die Situation beispielsweise meiner Schülerinnen und Schüler oder meiner Kolleginnen und Kollegen. Wie kann ich mich darauf vorbereiten?

Dr. Christoph Kolbe: Ich glaube, das ist ein langer Schulungsprozess. Vielleicht ist eine gute Frage, wie würde es mir gehen, wenn ich diese Rückmeldung bekäme. Das frage ich mich oft und dann sage mir oft, könnte ich das nehmen? Oder was bräuchte ich, um es gut nehmen zu können? Und wenn man dann ein bisschen mehr noch darum weiß und das lernen wir dann eben auch in dieser Fortbildung, wie unterschiedlich Menschen sein können. Und wir haben das hier in unseren Folgen schon mal gesehen, wenn wir diese Daseinsformen und den Persönlichkeitstypus angeschaut haben, dann können wir schon sehen, diesem Menschen ist das wichtig, jenem Menschen ist das wichtig und deswegen wäre es gut, wenn ich das, was ich sagen möchte, da einbette und einkleide. Das ist alles die Ebene des Feedbackgebens, man nennt das auch die aktive Kritikkompetenz. Man spricht dann von einer passiven Kritikkompetenz und das ist die Fähigkeit, wie man Feedback nimmt. Danach hatten Sie ja vorhin gefragt. Also wie kann ich gut Feedback annehmen. Ich glaube, etwas spielt hier eine Rolle, über das wir in einer anderen Folge auch schon sprachen und das ist die Offenheit. Ob ich überhaupt bereit bin für denjenigen, der mir etwas sagen möchte, offen hinzuhören. Wenn ich schon mit den Fäusten in der Tasche da sitze oder mit den hochgezogenen Schultern da sitze, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass ich mich rechtfertige und dass ich mich sofort verteidige, wenn ich etwas höre, eben extrem groß und deswegen brauche ich es, dass ich für mich selber in eine Haltung hineinkomme, der andere darf mir das sagen, was ihm wichtig ist. Auch wenn das, was er mir gleich sagen wird, nicht zwangsläufig schmeichelhaft ist. Ich werde ihm den Raum geben, mir das sagen zu lassen. Und ich denke, es hilft, wenn wir da eine Unterscheidung machen, dass ich sage, ich höre mir das erst mal an, ob und inwieweit ich dem zustimme, kann ich immer noch selber entscheiden. Das kann ich ja prüfen. Aber ich kann es erst mal anhören. Und wer das zum Beispiel kann, der stellt, glaube ich, einen extremen Raum zur Verfügung, dass der andere spürt, demjenigen kann ich etwas sagen und dadurch wird es in der Regel auch viel leichter, etwas zu sagen. Und dadurch ist der andere auch nicht zu stark in seinem Druck, den er dann vielleicht als Psychodynamik agiert und er kann es mir viel ruhiger sagen, viel freier sagen und dann kann ich es wieder besser nehmen. Ein weiteres Moment Feedback nehmen zu können ist, wenn man den Inhalt und die Psychodynamik des Gegenübers selber differenzieren kann.

Also wenn ich mich selber nicht verführen lasse, weil der andere das mit einer gewissen Mächtigkeit sagt, die ja vielleicht auch daher kommt, dass es ihm selber unangenehm ist, mir das zu sagen, dass er Angst hat davor, es mir zu sagen, dass es ihm aber trotzdem wichtig ist, dass ich das abstrahiere und sage, was ist denn der Inhalt dessen, was er mir sagen will. Und nicht so sehr diese Dynamik, aus der das mir möglicherweise gesagt wird, als meine Erwiderung nehme (Ist ja unmöglich, wie du mit mir sprichst und so weiter). Dann lasse ich mir das, was er eigentlich im Grunde erst mal sagen will, gar nicht erst sagen, sondern wehre es sofort ab.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Da sind wir so ein kleines bisschen wieder bei dem Thema hinter dem Thema.

Dr. Christoph Kolbe: Genau und ich glaube, der letzte wichtige Punkt ist das, wenn mir dann etwas gesagt wird, ich ruhig bleibe, vielleicht einfach, wenn ich so geistesgegenwärtig bin und das schon sagen kann, eine Rückmeldung gebe und sage, wie ich die Dinge sehe, ohne in die eigene Psychodynamik zu rutschen. Auf jeden Fall, dass ich meine Psychodynamik nicht agiere. Mir scheint, es gibt eine ganz schöne Hilfestellung und die ist ganz schlicht, die lautet nämlich, dass man sagen kann, danke, ich habe das gehört, ich werde darüber nachdenken und dir Rückmeldung geben. Also, dass man sich aus diesem Zugzwang befreit, auch in solchen Gesprächen sofort gleich wieder etwas erwidern zu müssen. Und dann entsteht ein Raum, ich kann darüber nachdenken, vielleicht mich mit jemandem noch mal besprechen, den ich wertschätze in seinem Urteil und sagen, das ist mir gesagt worden, wie siehst du das, wie kennst du das, so geht es mir damit und so weiter. Und dann gebe ich später eine Rückmeldung und sage, Sie haben mir das und das gesagt, das wollte ich dazu noch mal erwidern.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Das heißt, ich darf mir beim Feedback nehmen auch eine kleine Pause gönnen, darf mich aus der Situation rausnehmen, darf mich noch mal reflektieren und dann noch mal wieder darauf zurückkommen.

Dr. Christoph Kolbe: Ja, mir scheint, das ist ein ganz tiefer Schlüssel. Ich habe den auch erst lernen müssen, weil ich dachte, wenn etwas passiert, muss man das immer sofort beantworten. Und irgendwann habe ich das als eine große Erleichterung erlebt, dass ich ja einen Raum mir einbauen kann, in dem ich sage, Danke, ich habe das gehört, ich denke darüber nach und werde mich melden. Und dann kann man in der Regel viel ruhiger und viel präziser und viel prägnanter das sagen, was man dann sagen möchte. Und so kann man das auch im Gespräch mit Eltern machen, so kann man das im Gespräch mit Schülern machen, fast nichts im Leben muss sofort beantwortet werden.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Wenn Sie das so sagen, erschließt sich das für mich, dass Wertschätzung auch hier wieder eine große Rolle spielt. Dieses sich mir Raum nehmen dürfen, dem anderen aber auch Raum geben, hat ja auch etwas mit Wertschätzung zu tun.

Dr. Christoph Kolbe: Ja, ich denke, in der Wertschätzung spüren wir eines der zentralsten Themen des Menschen und das ist das Gesehenwerden. Jeder Mensch möchte gesehen werden. Das ist im pädagogischen Kontext ganz ganz wichtig. Dass Schüler/Schülerinnen, Kinder im Kindergarten, in der Kindertagesstätte Erfahrungen machen, ich bin gesehen worden, man nimmt mich wahr. Und Wertschätzung ist ein wichtiges Moment, worin Kinder erleben können, dass sie wahrgenommen werden. Das Sehen des anderen in dem ihm Eigenen. Das ist im Grunde das, was wir in der Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Das wir das eigene des anderen schätzen und in der Regel ist das eine unglaubliche Stabilisierung für die Selbstwertentwicklung, wenn Menschen solche Rückmeldungen bekommen. Deswegen darf übrigens auch Kritik sich nicht nur auf das Unvermögen beziehen, sondern auf den Gesamtaspekt der gesamten Leistung.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Auch das hat wieder viel mit Sprache zu tun. Wie kann ich die Kritik oder überhaupt mal positiv ausgedrückt das Feedback zum Ausdruck bringen?

Dr. Christoph Kolbe: Also, wenn es jetzt um die Frage geht, wie gebe ich also das Feedback, was gibt es da für Möglichkeiten, auf die man achten sollte, dann würde ich sagen, keine Verurteilungen und Bewertung der Person. Ja, dass ich genau das trenne, zwischen dem, was ich in der Sache mitteilen will, aber damit nicht die Person bewerte. Schon gar nicht verurteile. Auch deshalb keine Entwertungen - das ist doch dumm, wie kann man auf so eine Frage kommen, das sind alles Entwertungen. Und deswegen tun sie uns weh. Wenn man fragt, ich verstehe die Frage nicht und man bleibt im Respekt, dann kann man den gleichen Sachverhalt klären und es entfaltet sich ein gesamt anderes Klima, in dem der Dialog bleibt und der andere nicht in die Rechtfertigung getrieben wird. Deswegen sollte man immer auch einen guten Bezug zur Sache behalten. Was ist der Sachverhalt, den es hier gilt zu beurteilen. Und es geht nicht darum, alles Mögliche zurückzumelden, bloß weil man das auch sieht, sondern zu sagen, in Bezug auf diese Sache, die uns hier zusammenreibt, wo wir hier zusammen in einer pädagogischen Beziehung stehen, in Bezug darauf gebe ich jetzt hier eine Rückmeldung, was kein Urteil über die Person des anderen.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Also Feedback auch pointiert setzen?

Dr. Christoph Kolbe: Ja, und vielleicht kann man als Letztes noch sagen, dass man vielleicht auch deutlich seine eigene Stellungnahme zum Ausdruck bringt. Dass man sagt, ich erlebe das so oder mir fehlt an dieser Stelle dies oder jenes. Dann bringt man sich mit ein und tut

nicht immer so, als ob alles nur rein objektiv so gegeben ist. Weil das hat ja doch im Grunde das meiste mit sehr persönlichen oder auch persönlichen Bewertungen und Maßstäben zu tun und da sind wir Menschen eben auch unterschiedlich. Das wäre so die Ebene, wenn es um die Frage geht, was sollte ich beachten beim Feedback geben und wenn man jetzt das noch mal zu dem zweiten Aspekt, den Sie gefragt hatten nimmt, was sollte ich also beachten beim Feedback nehmen, dann würde ich sagen, offenbleiben dem anderen gegenüber, dass er mir wirklich sagen kann, was er mir sagen möchte, auch wenn es mir nicht gefällt. Nicht in die eigene Psychodynamik rutschen also Rechtfertigungen, Verletztheiten, Vorwürfe, Empörungen und so weiter. Und dass man Stellungen bezieht, vielleicht dann, wenn man spürt, jetzt wird der andere unfair, und dann sage ich, so halte ich das jetzt für nicht mehr in Ordnung. Ja, also das wären praktische Dinge, auf die man achten könnte.

Alexandra von Plüskow-Kaminski: Nach unserem Gespräch empfinde ich Feedback nicht als Einbahnstraße, sondern tatsächlich als Dialog. So haben Sie mir das vermittelt. Dann bedanke ich mich ganz herzlich, vielen Dank!

Dr. Christoph Kolbe: Gerne. Herzlichen Dank.