

Rückmeldekultur...

Mit Gelassenheit zu einem erfolgreichen Feedback

Von Walter Britschgi

Wir Menschen sind in manchen Tätigkeiten einfach etwas ungeschickt. Nicht nur beim Jonglieren, Nagel einschlagen oder Kuchen backen, sondern auch beim Kommunizieren.

Wie wir alle wissen, wird ein Kompliment von jedermann leicht angenommen, sogar dann, wenn wir etwas übertreiben. Hingegen auf Fehler hinzuweisen ist da schon bedeutend schwieriger. Die Reaktion eines Gegenübers hat uns auch schon öfters auf eine harte Probe gestellt, denn entweder wurden wir als unsicher oder gar als oberlehrhaft oder so ähnlich abgestempelt. Jedenfalls tun wir uns schwer, sowohl beim Rückmelden, als auch bei der Annahme einer Kritik.

Die Fachliteratur ist voll von Ratschlägen, die uns in Form von Kommunikations-Modellen die Zusammenhänge der feingliederigen Psyche des Menschen zu erklären versuchen. Diese Datenflut auf einen einfachen Nenner zu bringen schien bis dahin nicht gelungen zu sein, so mein Eindruck aus den Reaktionen der Fachleute, welche von meiner Rückmeldekultur in Kenntnis gesetzt wurden.

Rückmelden mit einfachem Erfolgs-Konzept

Engagierte Kletterverantwortliche klagen immer wieder über unangenehme Erfahrungen beim Hinweisen auf Fehlern bei Kletterern, die nicht ihrem Verantwortungsbereich unterstellt waren. So auch während einer Weiterbildung für Kletter-Ausbildner in München 2004. Frohen Mutes erklärte ich den Anwesenden, dass ich seit Jahren an meinem Arbeitsplatz¹ aus freien Stücken bei unzähligen Kunden eine Rückmeldung praktiziere und dass die Erfolgsquote bei weit über 90% liege. Dies wollte mir keiner glauben und sie drängten zu einer Demonstration, die aber aufgrund der theatralischen Ausgangslage misslang und bei allgemeinem Schmunzeln endete. Daraufhin trieb mich die Neugier zu einer Analyse meiner gewohnten und intuitiven Vorgehensweise, weil die Erfolgsquote schliesslich nicht aus der Luft gegriffen war. Dabei fand ich sehr bald die drei verblüffend einfachen Bausteine meiner Vorgehensweise:

- **Die Unschuldsform gilt für jeden Kletterer und jede Situation** (nicht zu verwechseln mit Unschuldsannahme)
- **Die Richtigkeit vermitteln** (und nicht den Fehler benennen)
- **Eine Ursachenerklärung bezüglich Fehlverhalten vermittelt Verständnis.**

1) Kletterzentren Gaswerk und Milandia

Rückmeldekultur am Beispiel Klettern

Im nun Folgenden ist die "Botschaft" der Rückmeldekultur in das Thema Klettern eingebettet. Das Thema kann aber auch auf jede andere Tätigkeit übertragen werden, wie sie in der Schule, im beruflichen Alltag und im Freizeitangebot zu finden ist.

Fallbeispiel:

Zwei Personen klettern in der Halle. Die eine Person klettert und wird durch die andere Person, die am Boden steht, mittels Seil und Sicherungsgerät gesichert. Dabei entdeckte ich einen fehlerhaften Sicherungsvorgang bei der Sicherungsperson.



Abb. 1 und 2: Die Fehlbedienung des Sicherungsgeräts und des Seils ist der häufigste Fehler beim Klettern in der Seilschaft und zugleich die Ursache von 90% aller Stürze, die am Boden enden (inkl. Bagatellfälle).



Positive Rückmeldung

Im Folgenden wird eine Vorgehensweise erläutert, welche bei positiv wirkenden Menschen normalerweise unbewusst zur Anwendung gelangt. Natürlich besteht die Möglichkeit, dieses Vorgehen bewusst zu erlernen und situationsgerecht anzuwenden. Jedenfalls sind dabei interessante Erlebnisse und später eine hohe Erfolgsquote garantiert.

Warten bis der Kletterer die Route beendet hat und auf den Boden abgelassen wird.

Einstimmung auf den Sichernden. Er macht diesen entdeckten Fehler seit langem und bisher hat niemand darauf reagiert. Dies bestätigte ihm, dass sein Tun in Ordnung sei. Da wohl niemand vorsätzlich fehlerhaft sichert, müssen wir das beobachtete Verhalten in einer Art Unschuldsform sehen.

Auf die Kletterer zugehen, kurz und präzise erklären, wie die korrekte Sicherungstechnik ausgeführt wird. Mit Gelassenheit erklären.

Verständnis zeigen, indem man dem Sicherer anschliessend z.B. Folgendes sagt:

- „Viele Leute machen diesen Fehler, weil bei einem Wechsel von HMS auf Tube die Bedienungsgewohnheit übertragen wird.“
- „Viele Leute machen diesen Fehler, weil es oft während der Ausbildung an Rückmeldung mangelt und die Rückmeldekultur im Klettersport noch nicht üblich ist.“
- „Viele Leute machen diesen Fehler, weil sie nicht wissen, dass ihre permanenten Fehler nur Dank der Voraussehbarkeit eines Sturzes nicht zum Unfall führte. In einer Schrecksituation würden diese aber sehr wahrscheinlich zum Absturz des Kletterers führen, weil bei Erschrecken die letzte Haltung aufgrund des Greifreflexes beibehalten wird (Grigri und co.). Eine falsche Handposition und ein vernachlässigtes Bremsseil werden demnach trotz grosser Aufmerksamkeit zur Gefahr.“

Mit den Begründungen zeigt man nicht nur Verständnis für das Fehlverhalten, sondern schafft eine faire Beziehungsebene. Die Beziehungsebene erhält damit mehr Bedeutung als der Inhalt der Botschaft.

Details erklären, wenn die angesprochene Person fragt, warum sein Tun falsch sei. Manche Sachverhalte sind jedoch aufgrund der Offensichtlichkeit von den Meisten leicht erkennbar, deshalb sind Kommentare zur Gefährlichkeit meist überflüssig. Manchmal ist es sinnvoll, zu prüfen ob der Gesprächspartner die Situation fachgerecht verstanden hat.

Die Rückmeldung so gut es geht gelassen vermitteln. Das entspannt und fördert das zwischenmenschliche Ambiente und damit die Erfolgschancen, die Botschaft zu einem Win-Win-Erlebnis zu machen.

Abwehrende Haltung

Auch wenn die „Ertappten“ das eine oder andere mal unser Vorgehen auf unangenehme Weise kritisieren, ist es ratsam nicht darauf einzugehen, sondern lediglich ein beharrliches und gelassenes Vorgehen zu pflegen. Der Aufbau des gegenseitigen Vertrauens braucht Zeit. Man tut gut daran, weder ein Dankeswort noch eine Bestätigung zu erwarten, das befreit uns vom Erfolgsdruck. Man sollte sich vielmehr als Informationsvermittler verstehen. Manchmal wird der Erfolg des Vorgehens erst Tage später oder nie erkennbar sein. Dieser Angelegenheit sollte man auch keine Bedeutung beimessen.

Fazit

Bei der Rückmeldung geht es nie um einen selbst. Der eigene „Auftritt“ ist unwichtig. Gemeinsam das Ziel zu erreichen, heisst die Devise. Dabei ist eine angepasste Beharrlichkeit durchaus angebracht. Denn nur ein „Win-Win-Ergebnis“ bringt alle - auch in sozialer Hinsicht - weiter.



Abb 3: Ein verantwortungsbewusstes Kommunizieren ist kein Zuckerschlecken, sondern ein Bemühen, faire Beziehungsebenen zu schaffen. Beide Parteien müssen sich dafür gleichwertig anstrengen. In diesem Sinne wünsche ich jedem Leser viel Neugier und Mut beim Umsetzen der Rückmeldekultur!

Sicherheitsaspekt

Notfall oder sicherheitsrelevante Angelegenheit

Es gilt eine dauerhafte Fehlhaltung von einer kurzzeitigen, regelmässig wiederkehrenden Fehlbedienung zu unterscheiden.

Bei einer dauerhaften Fehlhaltung droht unmittelbare Absturzgefahr und erfordert ein sofortiges Eingreifen, also ein **Notfall**. Beispiele sind: Toprope-Umlenkung an einer Expressschlinge, Anseilknoten nicht fertig geknotet oder beim Grigri das Seil falsch eingelegt. Notfallsituationen sind selten und dürften unter 1% der fehlbaren Seilschaften betreffen.

Hingegen häufig zu Entdecken ist eine kurzzeitige, regelmässig wiederkehrende Fehlbedienung des Sicherungsgeräts. Ein Ereignis das nur in Zusammenhang mit einem unerwarteten Sturz zu einem Unfall führt, dies aber erstaunlicherweise nur mit geringer Wahrscheinlichkeit. Somit ist es eine **sicherheitsrelevante Angelegenheit**. In diesem Falle ist ein gelassenes Vorgehen gemäss der Rückmeldekultur passend.



Abb. 4: Grigri - Seil falsch eingelegt – Notfall – Eingreifen nötig.



Abb. 5: Es ist gefährlich die Bedienungsweise der HMS auf andere Geräte zu übertragen. Diese unbewusste Gewohnheit wird im Rhythmus der Bedienung für den Bruchteil einer Sekunde eingenommen und ist damit als sicherheitsrelevante Angelegenheit einzustufen. In seltenen Fällen aber, wird diese Haltung dauerhaft beibehalten und muss dementsprechend als ein Notfall behandelt werden.

Kommunikation und Beziehungsebene

Kommunikation und deren Zielsetzung

„Der Sender einer Information möchte im Gespräch mit dem Empfänger gewisse Ziele erreichen. Die Nachricht, die der Sender an den Empfänger sendet, soll diesen Zielen dienen. Der Sender sollte daher darum bemüht sein, die Nachricht vollständig und in angemessener Weise an den (richtigen) Empfänger zu übermitteln und sich davon zu überzeugen, dass die Nachricht auch korrekt angekommen ist.“ (Zitat: Dr. Madeleine Fierz und Dr. Ralph Fierz).

„Wenn die Beziehung nicht stimmt, wird die Botschaft vom Empfänger anders interpretiert.“ (Zitat: Eric Berne).

Eine gute Beziehungsebene definiert sich unter anderem durch gegenseitigen Respekt sowie durch Zuhören und Einbeziehen. Eine gute Beziehung findet demnach auf der gleichen Ebene statt. In einer Hierarchie sind die Ebenen zwar durch Stufen getrennt, ein gutes Miteinander ist aber dennoch möglich, wenn die Hierarchie nur durch den Verantwortungsbereich definiert ist und Machtpositionen nicht ausgenutzt werden.

In unserer Gesellschaft erhalten wir Rückmeldungen hauptsächlich im Kindesalter von Autoritätspersonen. Dass autoritäre Erziehungsformen im gewissen Sinne manchmal erfolgreich, aber auch blossstellend und diskriminierend sein können, ist allgemein bekannt. Daher gilt es verletzende und auch unsichere Verhaltensweisen als solche zu erkennen, zu vermeiden und durch neue Gewohnheiten zu ersetzen.

Mentale Unsicherheiten durch eine gepflegte Rückmeldekultur zu ersetzen, kann eine echte Herausforderung sein. Man sollte sein eigenes Verhalten daher immer angemessen reflektieren. Zudem helfen entsprechende (Fach-) Kenntnisse, ein Problem sachlich zu erörtern.

Kommunikation und Fachwissen

Entdeckt man einen fehlerhaften Sicherungsvorgang bei einem Kletterer und kommuniziert ohne begründetes Fachwissen, so ist dies nur die halbe Miete. Deshalb lancierte die Kletterzentrum Gaswerk AG im 2008 eine interne Ausbildung für die Mitarbeiter mit dem Themenschwerpunkt praxisgerechte Beurteilung von fehlerhaften Sicherungsvorgängen, die bei der Kundschaft während eines Rundgangs entdeckt werden. In einem zweiten Ausbildungsschritt wird nun diesen Sommer die Rückmeldekultur ausgebildet um das bisherige Fachwissen zu ergänzen. Dabei ist es vor allem wichtig, dass die Einfachheit der konzeptionellen Vorgehensweise erkannt wird, damit dessen praktische Umsetzung motivierend ist.

Die faire Beziehungs-Ebene

Die Überbringung einer Botschaft auf der gleichen Beziehungsebene bedeutet, der Empfänger hat die gleichen Chancen beim Antworten.



Abb. 6: Die faire Beziehungs-Ebene

Das Beziehungs-Gefälle

Eine Botschaft, die von oben nach unten gegeben wird, birgt die Gefahr von Verletzungen beim Empfänger. Diese ungleiche Beziehungsebene in der zwischenmenschlichen Kommunikation kann verschiedene Ursachen haben, wie beispielsweise momentane Ungeschicklichkeit, Gewohnheit oder unbeabsichtigte Ausnutzung der Machtposition.

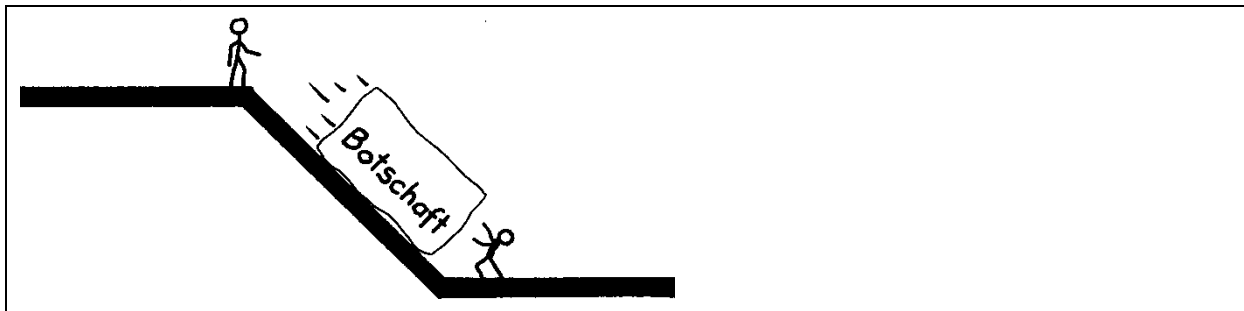


Abb. 7: Das Beziehungs-Gefälle

Die Beziehungs-Stufe

Die Ursachen für die Bildung einer Beziehungs-Stufe werden oft dem Ranghöheren angelastet. Dies ist zwar oft zutreffend, wird aber auch unterstützt durch die Gewohnheit des "Sich Duckens" und des Unterwerfens. Das Überbringen der Botschaft von unten nach oben ist sehr anstrengend. Eine naheliegende Gefahr ist, dass die Botschaft nur teilweise oben ankommt.

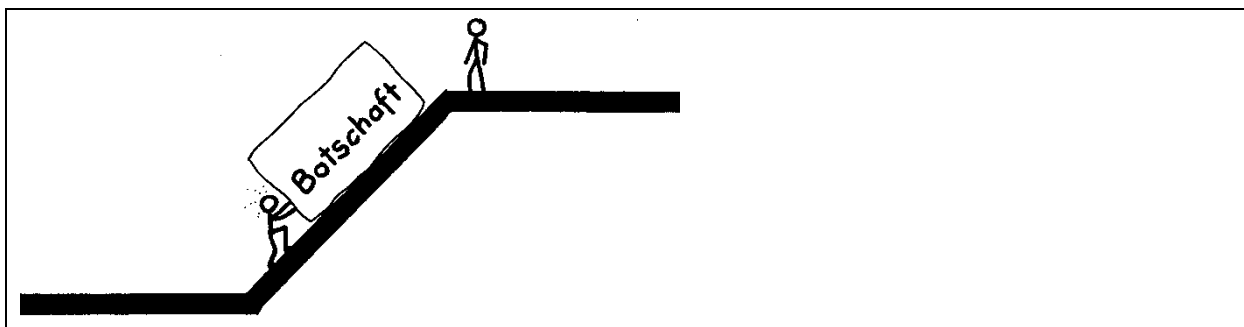


Abb. 8: Die Beziehungs-Stufe

Negative Rückmeldung

Die nun folgenden acht verschiedenen Aktionen sind auf den ersten Blick nicht als negative Fallbeispiele zu erkennen.

Die Alltäglichkeit der Fallbeispiele signalisiert uns Normalität. Man könnte daher irrtümlicherweise glauben, diese Aussagen seien so in Ordnung. Versetzt man sich jedoch in die Lage des kritisierten Empfängers, empfindet man dieses Vorgehen oft als lästig, brüskierend oder provozierend. In manchen Fällen sogar diskriminierend.

Ungeeignete Aktionen	Warum ungeeignet?
1 Während der eine klettert, sage ich dem anderen, dass er falsch sichert.	Sollte sich zufälligerweise ein Unfall ereignen, während ich einen Hinweis gebe, könnte mir dies im Nachhinein zur Last gelegt werden.
2 Während der eine klettert und dabei gesichert wird, greife ich dem Sichernden sofort ins Seil. Im Nachhinein erkenne ich jedoch, dass lediglich ein unbedeutender Fehler vorlag.	Ein sofortiges Zupacken ist ein Eingriff in den Persönlichkeitsbereich. Für die Meisten ist eine Armlänge Abstand der persönliche Bereich.
3 Nachdem der Kletterer wieder am Boden angelangt ist, gehe ich auf beide zu und sage dem Sicherer: „Hallo, du hast vorhin falsch gesichert“ und zeige ihm seine Fehlbedienung am Seil.	Wer einen Fehler entdeckt, möchte der Einfachheit halber besonders auf diesen hinweisen. Dies führt aber dazu, dass der Angesprochene sich ertappt oder vor seinem Partner blossgestellt fühlt.
4 Wenn der Sicherer sich wehrt und sagt, er klettere schon seit acht Jahren und er habe noch nie einen Unfall gehabt, sage ich: „Man kann es auch acht Jahre lang falsch machen.“	Diese Aussage könnte dem Empfänger Unbelehrbarkeit unterstellen.

5

„Entschuldigung, darf ich dir etwas sagen? Meiner Meinung nach solltest du auf andere Weise sichern. Darf ich es dir zeigen?“	Alle Entschuldigungsformen können Unterwürfigkeit und Unsicherheit signalisieren. Zudem steht eine auf Meinung basierende Aussage auf wackeligen Füßen und wird meist sofort bekämpft. Die Aussage „Darf ich es dir zeigen?“ hört sich nett an, wirkt jedoch oft etwas aufdringlich. Besser wäre: „Wenn du Zeit und Interesse hast, zeige ich dir bei Gelegenheit gerne die neue Gerätebedienung“.
--	--

6

„Hallo, du musst auf diese Weise sichern, sonst fällt er runter. Als Sicherer bist du schliesslich dafür verantwortlich.“	Mit der Aussage: „...sonst fällt er runter“ könnte ich Dummheit unterstellen. Der Hinweis, er sei dafür verantwortlich, riecht nach dem Vorwurf: „Du hast mangelndes Verantwortungsbewusstsein“. Wichtig: Auch bei Kindern, die selbstständig sichern, sind Vorwürfe dieser Art zu unterlassen.
--	---

7

Als sich der Sicherer zur Gegenwehr setzt und sagt, er sei Mitglied der Bergwacht, sage ich ihm: „Dann müsstest du erst recht Bescheid wissen.“	Mit diesem Vorwurf verlasse ich eine positive Beziehungsebene und unterstelle ich dem Sicherer, er habe nun definitiv mangelndes Verantwortungsbewusstsein.
--	---

8

„Guten Tag. Habt ihr einen Moment Zeit? Ich habe das Gefühl, dass ihr etwas falsch macht.“	Die Bekenntnis „man habe das Gefühl, dass...“ verrät Unsicherheit. Besser wäre, weiter zu beobachten oder es ganz bleiben zu lassen. Auch möglich wäre: Ich erkläre, dass ich nicht alles richtig gesehen habe und in der Funktion als Verantwortlicher um die Sicherheit bemüht bin.
---	---

Feedback-Training

Wer bislang eher nach der negativen Rückmeldung gehandelt hat, für den stellt sich die Frage, wie er sein Verhalten am einfachsten umstellen kann. Folgende Schritte sollen dabei helfen.



Abb. 9: Die „Gaswerk-Methode“ zur Bedienung des Sicherungsgeräts Grigri ist schwierig und aufwändig zu erklären, jedoch einfach auszuführen.

Schritt 1

Im Freundes- oder Bekanntenkreis üben. Vor diesen Menschen habe ich nichts zu befürchten, falls ich ins Stolpern komme oder aufgesetzt wirke. Positive Erlebnisse verstärken das Vertrauen in diese sanfte Methode.

Schritt 2:

Unbekannte, sympathisch wirkende Leute wählen. Das Gefühl einer machbaren Herausforderung signalisiert Gelassenheit und steigert die Erfolgchancen.

Schritt 3:

Personen einbeziehen, von denen ich Widerstand erwarte. Dabei erkennt man die Wirkung der wesentlichen Bestandteile einer positiven Rückmeldekultur.

Es ist auf einigen Homepages als Download erhältlich: www.kletterzenrum.com und www.sac-cas.ch