

Gestaltung des Gegenlesens von Texten

1. Bildung von Zweiergruppen

Je 2 Teams bilden ein Tandem. Die Texte werden ausgetauscht, gelesen und Rückmeldung gegeben.

2. Fragen an die Feedbackgeber

Geben Sie den Kolleg/-innen des anderen Teams je eine Kopie des Fallstudienentwurfs bzw. des Textes mit der Bitte, ihn kritisch durchzulesen und schriftlich in Stichworten zu kommentieren. **Formulieren Sie selbst Fragen bzw. Themen, zu denen Sie sich einen Kommentar wünschen.**

3. Gegenlesen und Kommentieren

Anmerkungen zu den Kommentaren:

- Kommentare sollten nicht auf das Original, sondern in Stichworten auf ein eigenes Blatt geschrieben werden
- Die Kommentare sollten zuerst allgemeine Aspekte des Textes betreffen. Erst danach sollte auf Details eingegangen werden.
- Arten von Kommentaren:
 - Fragen zum Text
 - Subjektive Eindrücke
 - Formulierungsvorschläge (mit Begründung)
 - Streichungsvorschläge (mit Begründung)
- Inhalte von Kommentaren: Die Kommentare sollten sich auf die Frage der Autor/-innen beziehen. Es können aber auch Aspekte einfließen, die zusätzlich aufgefallen sind, wie beispielsweise:
 - sprachliche Verständlichkeit
 - innere Logik und Gedankenführung (roter Faden)
 - äußere Ordnung (Gliederung)

4. Rückmeldung

Die Rückmeldung gliedert sich in

- Feedback: Mitteilung des Kommentares
- Nachfragen
- gemeinsame Diskussion

Gesichtspunkte zum Kommentieren von Entwürfen

Eine der wichtigsten Hilfen zum Schreiben ist das Gegenlesen und Kommentieren von Textfassungen. D.h. ein Kollege erhält eine frühe Textfassung mit der Bitte, sie zu lesen und schriftlich zu kommentieren. Besonders hilfreich kann es sein, dem „Gegenleser“ auch einige Fragen oder Unsicherheiten zu nennen, zu denen man seine Meinung hören möchte.

Für die GegenleserInnen ist wichtig, dass sie Textentwürfe auch als Entwürfe zur Kenntnis nehmen und für ihren Kommentar eine Sprache wählen, die vom Autor akzeptiert werden kann. Das heißt u.a., dass für das Gegenlesen und Kommentieren eine grundsätzlich anerkennende Einstellung zum Verfasser des Textes wichtig sind. Wer viel schreibt, tut daher gut daran, sich für diesen Zweck einen Kreis von "kritischen Freunden" auf Gegenseitigkeit zu schaffen. Im folgenden werden einige formale, inhaltliche und stilistische Gesichtspunkte vorgeschlagen, die dazu beitragen sollen, dass das Gegenlesen für den Autor und den „kritischen Freund“ zu einer bereichernden Erfahrung wird.

Formale Gesichtspunkte für das Gegenlesen

- zuerst sollte der ganze Text einmal durchgelesen werden, bevor mit dem Kommentieren begonnen wird:
- Die Kommentare sollten zunächst allgemeine Aspekte des Textes betreffen und erst dann auf Details eingehen:
- Die Kommentare sollten nicht auf das Original, sondern auf ein eigenes Blatt geschrieben werden (z.B. mit Nummernhinweis am Rand des Originaltextes oder mit Angabe der Zeilennummer)
- Anmerkungen sollten in erster Linie Fragen zum Text sein. Aber auch subjektive Eindrücke (z.B. wie sich eine Passage auf den Kommentierenden auswirkt oder auf LeserInnen auswirken dürfte) sowie Streichungs- und Formulierungsvorschläge (die allerdings begründet sein sollten) sind oft sinnvoll.

Inhaltliche Gesichtspunkte

- die Verständlichkeit der Sprache (sind z.B. zentrale Begriffe erklärt?)
- die „innere“ Logik des Aufbaus und der Gedankenführung (die Funktion der Wörter, Sätze, Absätze im Text) und der „rote Faden“.
- Die Plausibilität der Belege und der Begründungen von Behauptungen.

Stilistische Gesichtspunkte

- der Anregungswert einzelner Elemente (Beispiele, Metaphern, sprachliche Bilder)
- die Anknüpfungspunkte für das Denken der LeserInnen (offene Fragen, Dilemmas etc.)
- die Prägnanz der Darstellung
- die „äußere“ Ordnung des Textes (äußere Gliederung, Hervorhebungen, Überschriften usw.)
- Respekt vor der Rationalität der LeserInnen, indem z.B. Bewertungen (wie „sehr interessant“, „wertvoll“, „lebendig“) und normative Schlußfolgerungen („muß“, „soll“ etc.) soweit möglich den LeserInnen überlassen werden.

Feedback

Richtiges Verhalten gegenüber den Mitmenschen beruht unter anderem auf der Fähigkeit und der Bereitschaft, sich selbst zu beobachten, und aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen. Dabei können Hinweise, die das eigene Verhalten und die eigenen Leistungen betreffen, eine wertvolle Hilfe sein. Alle Mitarbeiter, d.h. auch die Führungskräfte, sollen derartige Hinweise mit Aufgeschlossenheit entgegennehmen und anderen in gleicher Weise helfen, Demjenigen, der kritische Hinweise gibt, dürfen hieraus keine Nachteile erwachsen.

Hinweise, die andere geben, zur Regulierung des eigenen Verhaltens zu nutzen, ist leichter gesagt als getan! – Manche Hinweise hört man nicht gern. Man überhört sie deshalb sicherheitshalber; sie sind unangenehm – und kränkend. Manche Hinweise gibt man nicht gern; sie sind peinlich und könnten nachteilige Folgen haben.

Die Bedeutung des eigenen Verhaltens und desjenigen anderer für die Aufgabenerledigung, d.h. die Verschränkung der Beziehungsebene und der Sachebene, gebieten es nachdrücklich, sich mit den Hinweisen und Rückmeldungen auseinanderzusetzen, die dem eigenen Verhalten gelten. Man will nicht auf lange Sicht berufliche Misserfolge, Unzufriedenheit und vermeidbare Konflikte ernten.

Zunehmende Komplexität des Berufsalltags erhöht das Ausmass, indem wir aufeinander angewiesen sind und voneinander abhängen. Dies gilt auch für die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Diese gestiegene und weiter ansteigende gegenseitige Abhängigkeit erhöht Bedürfnisse und Forderungen nach Mitbestimmung und Partizipation gerade im zwischenmenschlichen Bereich: Mitarbeiter erwarten heute mehr als früher, dass ihre persönlichen Bedürfnisse ebenso ernst genommen werden wie die der Vorgesetzten.

Hinweise zum eigenen Verhalten und deren Berücksichtigung im zukünftigen Verhalten kommt damit eine entscheidende Bedeutung für erfolgreiche innerbetriebliche Kommunikation zu. Hat man dies erst einmal erkannt und akzeptiert, so kann man durch die Zentrierung der Wahrnehmung auf diese meist nicht sprachlichen Signale und Hinweise viele relevante Daten und Informationen über den Beziehungshintergrund gewinnen. Die Schärfung der eigenen Wahrnehmung ist somit eine der wichtigsten Voraussetzungen, um den eigenen Führungs- und Verhaltensstil zu ändern, so dass der menschliche Faktor zu seinem Recht kommt.

Unsere Wahrnehmung braucht das Korrektiv der verbalen Stellungnahme des/der Beteiligten: Die nonverbalen Signale – und so erfolgen im Berufsalltag meist die Hinweise zu unserem Verhalten – sind mehrdeutig und werden damit rasch aufgrund unserer selektiven Wahrnehmung missverstanden.

Solche Stellungnahmen und Eindrücke zum besseren Verhalten zu geben und anzunehmen – ist lernbar. Hier einige Regeln:

1. Was ist Feedback?

„Feedback“ (Rückfütterung, Rückkoppelung) ist jene Mitteilung, die andere darüber informiert, wie ihr Verhalten von mir wahrgenommen, verstanden und erlebt wurde. Jede Mitteilung, die andere darüber informiert, welche Absichten, Ziele, Wünsche und Gefühle ich in einer bestimmten Situation habe.

2. Die positiven Wirkungen des Feedbacks

Feedback verstärkt Verhaltensweisen, indem sie benannt und anerkannt werden. Feedback ermöglicht es Ihnen, eigene Verhaltensweisen zu korrigieren, die die beabsichtigte Wirkung nicht erreichen.

Je mehr Sie bereit sind, sich gegenseitig solche Hilfen zu geben, desto grösser werden die Möglichkeiten, voneinander zu lernen. Mittels Feedback können Sie ständig Ihre Selbsteinschätzung mit der Wahrnehmung und der Einschätzung von anderen vergleichen: ohne Feedback bleiben Sie bei unbestätigten und ungeprüften Annahmen und Vermutungen.

3. Was kann es uns schwer machen, jemanden Feedback zu geben?

- Normen in unserer Kultur, die das Ausdrücken persönlicher Gefühle und Eindrücke anderen gegenüber hemmen.
- Befürchtungen, dass der Empfänger von Feedback darüber ungehalten wird, und dass dadurch die Beziehung verschlechtert wird.
- Befürchtungen, dass der Empfänger von Feedback uns dafür bestrafen wird.
- Befürchtungen, dass unser Feedback missverstanden wird.
- Angst, dass der Empfänger unser Feedback nicht verkraftet.
- Unsicherheit, wie wir am besten vorgehen sollten.

4. Regeln für den Feedback-Empfänger:

- Nicht verteidigen und rechtfertigen!
- Nicht erklären!
- Nicht zurückschiessen!
- Zuhören und Aufnehmen!
- Mit dem Feedback-Geber ins Gespräch kommen!

5. Wie muss Feedback beschaffen sein, damit es eine Orientierungs- und Regulierungshilfe für das Verhalten sein kann?

- Beschreibend anstatt bewertend
- Konkret im Gegensatz zu allgemein
- Erbeten im Gegensatz zu aufgezwungen
- Zur rechten Zeit: Feedback ist meist umso wirksamer, je kürzer die Zeitspanne ist zwischen dem Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens.

6. Regeln für den Feedback-Geber

- Nicht moralisch bewerten!
- Nicht verallgemeinern!
- Nicht interpretieren!
- Nur im eigenen Namen sprechen!
- Nichts aufdrängen!
- Nur beschreiben, was nach aussen sichtbar war und die eigene (Gefühls-) Reaktion darauf benennen.