

# Needback - Rückmeldung in der Beratung und Supervision von Teams

Inspiziert von Martina Rummels Kritik an der gängigen Feedbackpraxis in Unternehmen (2012) habe ich (bzw. hat sich) in meiner praktischen Teamentwicklungsarbeit und Supervision von Teams ein Instrument zur Rückmeldung entwickelt, das ich „Needback“ nenne und im Folgenden kurz zusammengefasst darstellen möchte.

Der Begriff „Needback“ leitet sich ab von dem englischen Verb „to need“ (übers.: brauchen, benötigen) und soll die Assoziation mit dem gängigen „Feedback“ auslösen. Damit soll signalisiert werden, dass es zwar auch um eine Form der Rückmeldung geht, sie aber gleichzeitig anders ist als das, was man in den üblichen Feedback-Formaten macht und erlebt (Rummler, 2012). Es geht beim Needback (ab jetzt ohne Anführungszeichen) in Teams nämlich um die explizite Rückmeldung dessen, was für eine effiziente und alle Seiten zufriedenstellende professionelle Kooperation voneinander benötigt wird. Abgefragt werden dabei konkrete Steuerungsoptionen für Verhalten. Es wird durch Ich-Botschaften vermittelt und enthält keine möglicherweise kränkenden oder verletzenden Wertungen.

## Wie das geht

### 1. Needback anfordern

Bitte ich andere im Team um ein Needback, so stelle ich entweder die übergeordnete Frage „Was braucht ihr von mir für eine professionelle Kooperation?“ oder ich spreche einen speziellen Bereich an, der sich z.B. aus meiner Rolle oder einem aktuellen/speziellen Thema ergibt. Beispielhafte Fragestellungen:

„Was braucht ihr von mir als Leitung, damit ihr hier gut arbeiten könnt?“

„Was braucht ihr von mir als Leitung, damit ihr euch in der Elternarbeit sicher fühlt?“

„Was braucht ihr von mir, damit ihr das Gefühl habt, dass ich euch ernst nehme?“

„Was braucht ihr vom Träger, damit ihr euch sicher fühlt?“ etc.

### 2. Needback geben

Gebe ich ein Needback, so beantworte ich entweder die übergeordnete Frage „Was brauche ich von dir/euch, um mit dir/euch professionell kooperieren zu können?“ oder eine andere Frage, die sich auf meine Rolle oder ein aktuelles/spezielles Thema bezieht.

Dabei eröffnet sich für den Supervisor die Möglichkeit, mit dem Needback einen Dialog zwischen Konfliktpartnern zu eröffnen, strukturieren, präzisieren oder Ergebnisse zu konkreti-

sieren. („Was hätten Sie in diesem Moment von xy gebraucht?“, „Was brauchen Sie von yz konkret, um in vergleichbaren Situationen anders zu reagieren?“).

Zum anderen kann er alle Mitglieder eines Teams gleichzeitig befragen und ihnen die Möglichkeit geben, zu sagen, was sie grundsätzlich von jedem anderen im Team zu einer aktuellen und/oder speziellen Fragestellung benötigen.

Letztere Variante ist nach meiner Erfahrung eine wunderbare Möglichkeit, um mit häufig vorhandenen Ängsten vor Verletzungen oder Kränkungen bei Offenheit im Team konstruktiv umzugehen. Die Antworten aus solch einem Needback sind für die Kooperation im Team wertvoll, können aber auch inhaltlich weiterverwendet werden. Denn es ist in der Regel davon auszugehen, dass nicht nur Teammitglieder die geäußerten Bedarfe haben, sondern möglicherweise und, je nach Fragestellung, auch die jeweiligen Klienten.

### **Beispiel:**

Der Supervisor bittet jedes Teammitglied, zunächst für sich die auf das Team bezogene Frage zu beantworten: "Was brauche ich, um Kritik gut annehmen zu können?" Die einzelnen Antworten werden auf Moderationskarten geschrieben.

Es wird ein großes Papier in die Mitte gelegt. Es trägt die Überschrift: "Was wir voneinander brauchen, um Kritik gut annehmen zu können." Anschließend stellt jeder seine Antworten und das, was er braucht vor und klebt die Karten auf das Papier.

Ergebnis ist eine Art Bedingungs pool für eine konstruktive Kritik kultur, der in der Regel Teamkonsens darstellt. Gleichzeitig können diese Items als möglicher Bedarf der Klienten und anderer Beteiligter gesehen werden. In einer Jugendhilfeeinrichtung hätte ich z.B. einen Pool an Bedingungen, die ich als Betreuer bedenken muss, wenn ich mit Jugendlichen über deren Veränderungsbedarf oder Ziele spreche. In einer Kindertagesstätte hätte ich mit dem Pool viele Hinweise, welche Haltungen eine Erzieherin einnehmen sollte, wenn sie mit den Eltern eines Kindes sog. „schwierige“ Themen ansprechen muss (Kleidung des Kindes, unzureichende Versorgung, problematischer Entwicklungsstand etc.)

### **3. Needbacks sind immer konkret**

Die Qualität eines Needbacks misst sich daran, wie konkret es ist und wie viel tatsächliche Steuerungsoptionen für Verhalten es beinhaltet. Ähnlich wie bei einem Zielbildungsprozess ist es hier die Aufgabe des Supervisors, durch präzises Nachfragen vom Allgemeinen zum Konkreten zu kommen.

Eine Antwort „Anerkennung“ auf die o.g. Frage „Was braucht ihr von mir als Leitung, damit ihr hier gut arbeiten könnt?“ wäre z.B. noch nicht ausreichend. Sie ist alles andere als konkret und könnte durch die Frage, woran denn diese Anerkennung zu merken ist, klarer werden.

Needbacks enden immer mit der Frage an denjenigen, der es bekommen hat, ob er alles verstanden hat und ob die Hinweise für ihn konkret genug waren.

## **Was beim Needback passiert**

### **1. Wirksamkeit**

Teams, die das Needback praktizieren, empfinden es zunächst als schwierig. Dies ist leicht nachvollziehbar, denn es ist einfacher und geläufiger zu formulieren, was man nicht will, als das, was man denn benötigt. Sie bestätigen außerdem, dass die Frage nach dem, was vom anderen gebraucht wird, neue Perspektiven eröffnet.

Die Aufgabe, den eigenen Bedarf genau zu formulieren erfordert Reflexion. Durch sie wird die Rückmeldung im Needback weitgehend befreit von Bewertungen des Verhaltens des Gegenübers und macht es diesem leichter die Rückmeldung anzunehmen. Der Rückmelder muss zudem immer seinen eigenen Anteil an (nicht) gelingender Kooperation reflektieren. Er kann mit dem in Kontakt kommen, was an seiner eigenen Kommunikation möglicherweise unklar ist. Daraus ergibt sich meines Erachtens zwischen dem Rückmelder und dem Empfänger ein Gleichgewicht bezüglich persönlicher Bezogenheit (die Rückmeldung ist an den anderen gerichtet, bezieht sich aber auch auf mich) und Zuständigkeit (für die Wahl seines Verhaltens ist nicht der Empfänger alleine verantwortlich), die die Anschlussfähigkeit der Rückmeldung im Needback stark erhöht.

### **2. Auswirkungen beim Needbackempfänger**

Needbacks geben dem Empfänger nicht nur Hinweise für seine konkrete Verhaltenssteuerung, sondern beinhalten auch Anregungen für weitergehende Fragen, die er sich persönlich stellen kann. Z.B.:

- Was hat mich bisher daran gehindert, das Benötigte zu geben/zu tun?
- Was brauche ich selbst, um es geben/tun zu können?
- Brauchen es auch andere?
- Was muss/kann ich dafür tun, es geben/tun zu können? usw.

#### Literatur:

Rummel, Martina (2012), Der vermessene Mensch, in: systema 3/2012, 26. Jahrgang, Seite 267-275