

HUNGER - CRAVING

Creative Direction

Masterthesis
Nora Gruica

2024

FEEDBACK

Zwischen Blockade und voller Potentialausschöpfung: Der Designer als Feedbacknehmer im Designprozess

HUNGER – Craving Feedback

STUDIENGANG:

Master in Creative Direction
Hochschule Pforzheim
Fakultät für Gestaltung
Holzgartenstraße 36
75175 Pforzheim

VORGELEGT VON:

Nora Gruica
Schulze-Delitzsch-Straße 49
75173 Pforzheim

noragruica@web.de
Matrikelnummer: 320892

GUTACHTER/–IN:

Herr Prof. Thomas Hensel
Frau Prof. Alice Chi

GENDER – HINWEIS

Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche, männliche und alle Geschlechter innerhalb und außerhalb. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

EINLEITUNG

1. WHERE THE HUNGER COMES FROM (14 - 27)

1.1. Kreativität & Design (14 - 20)

1.2. Designprozess (21 - 27)

Zielsetzung
Umsetzung

2. THE BENEFITS OF FEEDBACK (30 - 50)

2.1. Feedback (30 - 38)

- Was ist Feedback?
- Warum ist Feedback wichtig?
- Wann ist Feedback wichtig?
- Wo ist Feedback wichtig?
- Von wem ist Feedback wichtig?

2.2. Feed – Like (38 - 41)

2.3. Feedback – Methoden (42 - 50)

3. TASTE THE FEEDBACK (54 - 121)

3.1. Feedbackgeber – Kommunikativ (54 - 57)

3.1.1. Ausgesprochen – Beobachtend (58 - 60)
Direktes & Indirektes Feedback

3.1.2. Mehrwert – Nährwert (61 - 71)
Konstruktives & Destruktives
Positives & Negatives Feedback

3.2. Feedbacknehmer – Empfänglich (112 - 117)

3.2.1. Erfahrene – Reaktion (117 - 119)

3.2.2. Handeln – Vermeiden (120 - 121)



4. OPEN YOUR MOUTH (124 - 153)

4.1. Bedürfnisse – Begehrtestwert (124 - 128)

- Sicherheitsbedürfnis – Orientierend
- Soziale Bedürfnisse – Verbindend
- Individualbedürfnis – Wertschätzend
- Selbstverwirklichung – Wesentlich

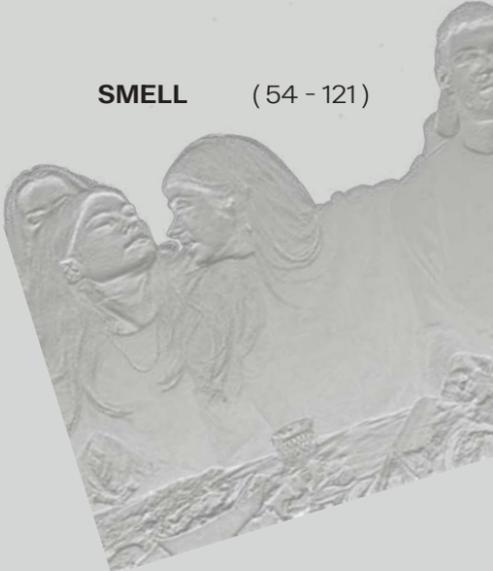
4.2. Craving (130 - 139)

- 4.2.1. Völlerei – Zu viel des guten
- 4.2.2. Mangel – Zu wenig des guten

4.3. HUNGER (140 - 153)

- 4.3.1. Selbst – Reflexion (142 - 145)
- 4.3.2. Haltung – Einstellen (146 - 148)
- 4.3.3. Aktiv – Fragen (149 - 150)

FAZIT & AUSBLICK (156 - 161)



EINLEITUNG

(Erfahrung)

(Erfahrung)

Als Studentin und als Designerin habe ich im Studium und in verschiedenen Agenturen die Erfahrung gemacht, wie bedeutend Feedback während eines Designprozesses ist. Dabei habe ich viel Gutes, aber auch weniger Gutes erlebt. Die erste mir in Erinnerung gebliebene negative Erfahrung war dabei eine recht schmerzhaft.

Zu Beginn meines Masterstudiums begann ich in einer Agentur als Werkstudentin zu arbeiten. Während ich im ersten Monat einem Team zugeteilt wurde, welches großes Verständnis für meine nicht vorhandene Geschwindigkeit aufbrachte, wurde ich aufgrund einer neuen Vollzeit Kraft im zweiten Monat in das Büro nebenan versetzt. Das neue Team war freundlich und es entstand eine gute Teamarbeit. Auch dieser Platz wurde nach kurzer Zeit von einer neuen Vollzeit Kraft belegt, und ich wurde in das Großraum Büro versetzt, in welchem außer mir noch zwei weitere Designer – jedoch am anderen Ende des Raums – saßen. Die Versetzung war insofern nachvollziehbar, als dass ich als Werkstudentin nur zweimal die Woche anwesend war und die neuen Vollzeit Kollegen Vorrang hatten.

Da ich eine blutige Anfängerin war, hatte ich oft und viele Fragen. Wenn ich Feedback brauchte, musste ich entweder ein kurze Nachricht an meine Kollegen schreiben oder kurz an das andere Ende des Büros um einen meiner Kollegen zu bitten, kurz mitzukommen.

Man sollte meinen, dass dies kein Problem sein sollte. Jedoch bekam ich mehr und mehr das Gefühl, meine Kollegen damit einen Mehraufwand aufzubürden. Gleichzeitig war ich jedes Mal geknickt, wenn ich ein negatives Feedback bekam. So fing ich an, Feedback zu vermeiden. Von da an änderte sich meine Beziehung zu meiner Arbeit. Da ich immer noch neu in der Agentur war, fiel es mir schwer, ein Gespür für die Interessen der Kunden, aber auch die meiner routinierten Kollegen zu entwickeln. Anstatt meine Kompetenzen zu entwickeln, entferne ich mich mehr und mehr von der Freude an Gestaltung. Ich forderte immer weniger Feedback und fand mich am Ende in einem Gefühlschaos, welches ich so nicht kannte.

Kurze Zeit später fand ich mich in einer neuen Agentur wieder, mit dem Gedanken, dass diesmal alles besser würde. Da wir hier nun nah beieinander saßen, kam es zu regelmäßigen Feedbackschleifen. Dennoch spürte ich manchmal einen Frust und eine Unausgeglichenheit. So ging ich proaktiv auf meine Kollegen zu und bat aktiv nach Feedback, wodurch sich mein Frust in Luft auflöste. Ich begann mehr und mehr über, Feedback nachzudenken und versuchte in Momenten des Feedbacks zu hinterfragen, was und warum gerade bestimmte Emotionen aufkamen. Dann kam mir der Gedanke, ob ich in meinem vorherigen Job mit dem Risiko einer Konfrontation, viel aktiver nach Feedback hätte fragen sollen.

Die Sicht auf Feedback hat sich somit um hundertachtzig Grad gedreht. Feedback hatte nun nicht länger nur was mit der Gestaltung zu tun, sondern zusätzlich etwas mit meiner Persönlichkeit und meinem Wesen. Ich fragte mich dabei: »Geht es anderen Designern genauso?« und »Warum fällt es mir so schwer, meine Persönlichkeit von meiner Kreativität zu lösen?«. So war es nur logisch, diese Erfahrungen, welche mich während meines Masterstudiums begleiteten, zum Thema meiner Masterthesis »HUNGER – Craving Feedback« weiterzudenken und zu analysieren.

Die vorliegende Arbeit geht somit der Frage nach, wie sich Feedback auf den Designer im Designprozess auswirkt und welche Rolle dabei die Bedürfnisse des Designers im Bezug auf dessen Potentialausschöpfung spielen.

Das Auge wird beim Sehen nicht satt, und das Ohr wird vom Hören nicht voll. –Pred. I,8¹

¹ Vgl. Schreiner, Klaus 1986,
zitiert nach Wenzel, Horst:
Hören und Sehen – Schrift und Bild,
Kultur und Gedächtnis im Mittelalter,
München: Beck, 1995, S.15.



(1) WHERE HUNGER COMES FROM THE

»I don't need a big idea, I need one thousand small steps: one thousand steps ahead, five-hundred steps back, seven-hundred steps to the right, and then I will end up somewhere.« – Christoph Niemann²

Im folgenden Kapitel wird die Relevanz der Kreativität als Basis des gestalterischen Schaffens des Designers erarbeitet. Diese Bausteine der Kreativität sind als Teil des Designs und somit des Designers zu betrachten und definieren diesen in seiner Einzigartigkeit. Hinzu kommt der Designprozess, welcher als Ausführung und Ventil der Kreativität zu begreifen ist.

1.1. Kreativität & Design

Nach Reckwitz ist Kreativität vielschichtig und periodisiert dabei zum Einen »(...) das Abweichende gegenüber dem Standard, das Andere gegenüber dem Gleichen«.³ Kreativ zu sein bedeutet also, etwas Eigenes und Andersartiges als das schon Vorhandene zu kreieren. Dabei ist die Kreativität kein einmaliges Geschehnis, sondern wiederholt sich stetig.⁴ Die kreative Entwicklung des Designers zeichnet sich dabei durch das Streben nach innovativer, individueller und detaillierter Gestaltung im Laufe des beruflichen Werdegangs aus. Sie dient dabei lediglich dem, der die Kreativität wahrnimmt, und erfüllt dem subjektiven Betrachter oder Erzeuger einen »Selbstzweck«.⁵

Die Kreativität betrifft dabei nicht länger nur das Individuum, sondern gewinnt auch im Berufsleben mehr und mehr an Bedeutung.⁶ Obwohl das Bedürfnis nach Kreativität allgegenwärtig ist, gibt es noch keine allumfassende Methode zur Förderung von Kreativität.⁷

Die vorhandenen spezifischen Methoden, um kreative Prozesse anzukurbeln, sind dabei umstritten. Dies führt auch zu einer scheinbar nur ungenauen Messbarkeit der Kreativität. Selbst die Bewertung der Kreativität ist nicht genau, sondern besteht aus Abwägen und intuitiven Schätzungen.⁸

Kreativität ist also nur gedanklich zu begreifen und nicht als Objekt. Dabei ist sicher, dass das stetige Generieren von Neuem einer regelmäßig wechselnden Perspektive bedarf. Diese Perspektiven können unter anderem durch ehrliche, direkte und kompetente Rückmeldung, bezogen auf die Gestaltung, entstehen. Hier kommt das Feedback ins Spiel: Es kann als unterstützendes Werkzeug für die Kreativität verwendet werden.⁹

Die Bedeutung von Kreativität für den Designer bleibt offensichtlich. Kreativität widerspricht sich jedoch immer wieder, indem sie zum einen als natürlich gegebene Ressource des Menschen erkennbar ist, zum anderen wird erwartet, dass sich die Kreativität stetig entwickelt. Für den Menschen selbst ist Kreativität ein instinktiver Wunsch.¹⁰

2 Schumann, Sven/Bonke, Johannes: No Idea is final – Quotes from the creative voices of our time, London: Phaidon, 2021, S. 279.
3 Reckwitz, Andreas: Die Erfindung der Kreativität – Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung, 6. Aufl., Berlin: Suhrkamp, 2012, S. 10.
4 Vgl. ebd.
5 Ebd.
6 Vgl. Florida, Richard, 2000, zitiert nach Reckwitz, 2012, S. 9.
7 Vgl. Haffke, Lea Katharina: Zur experimentellen Analyse des Zusammenhangs von Feedback, Selbstwirksamkeit und Kreativität, Junior Management Science, 2018, online unter: <https://doi.org/10.5282/jums/v3i3pp38-54> (09.11.2023).
8 Vgl. Berzbach, Frank: Kreativität aushalten – Psychologie für Designer, Mainz: Hermann Schmidt, 2010, S. 23.
9 Vgl. Haffke, 2018.
10 Vgl. Reckwitz, 2012, S. 17.

11 Vgl. Reckwitz, 2012, S. 10.
12 Allianz Deutscher Designer AGD: Kreativität und Design, o.D., online unter: <https://designerwissen.allianz-deutscher-designer.de/designerwissen/kreativitaet-und-design-2/> (01.11.2023).

Während eines Designprozesses besteht die Gefahr, dass trotz der Beachtung aller Gestaltgesetze, nicht auf den ersten Blick erkennbare Fehler entstehen. Während sich in vielen anderen Berufen ein Fehler direkt bemerkbar macht, indem die Funktion ausbleibt und somit erkennen lässt, dass ein Fehler im System liegt, können manche Fehler nur von Außenstehenden entdeckt werden. Diese Fehler gilt es mit Hilfe eines Kollegen oder des Kunden zu ergründen.

Denn neben der Funktion im Design impliziert Kreativität die sinnliche Erfahrung, die durch Aufmerksamkeit und Emotionalität aufgrund der Formgebung und Ästhetik erlebbar wird.¹¹ Kreative und dadurch innovative Ideen sind Voraussetzung für so manchen Auftraggeber. Hierfür benötigt die eigene Kreativität dennoch eine ganz zentrale Unterstützung, nämlich die des Designers selbst. Die Kreativität und der Designer befinden sich im stetigen Diskurs.

Neben der Erfahrung und der Kompetenz des Designers, sind Austausch und ein zuverlässiges Umfeld unausweichlich für die Kreativität.¹² Dieser Gedanke, bezogen auf Feedback, spielt für den Verlauf des kreativen Prozesses aber auch für die Gestaltung eine zentrale Rolle. Denn in den Momenten der Unsicherheit oder der Kreativblockade können Rückmeldungen eines Kollegen oder des Vorgesetzten sehr hilfreich sein. Nicht zu vergessen ist aber auch das Feedback des Designers selbst, nämlich das, welches sich in ihm selbst abspielt. Hier findet ein ständiges Feedback in Form von Abwägen und Einschätzen statt.

Die Kreativität des Designers und der kreative Prozess sind ein ineinandergreifendes System, bei welchem das Umfeld und der Output des Designers durch den kreativen Prozess verbunden werden.¹³ Während die Kreativität steuerbar bzw. individuell einsetzbar ist, findet der kreative Prozess immer statt, selbst bei einer Kreativblockade oder beim Zuklappen des Laptops.

»Kreativität ist ein Grundelement der menschlichen Existenz, ein breit angelegter sozialer Prozess, der Zusammenarbeit erfordert. Sie wird stimuliert durch menschlichen Austausch und durch Netzwerke; sie findet statt in tatsächlichen Gemeinschaften und an realen Orten.«
– Richard Florida¹⁴

Wissenschaftler und Psychologen unterscheiden bei der Kreativität zwischen der »artistischen Kreativität« der sogenannten »Big-C-Kreativität«¹⁵ und der »Little-c-Kreativität«¹⁶. Die *Big-C-Kreativität* beschreibt die Menschen, die sich in der Regel auch beruflich kreativ ausleben. Hier werden Talent und stetiges Lernen miteinander vereint und bilden neue Arten zu denken. *Big-C* kann nur entstehen, wenn die Kreativität mit Außenstehenden geteilt wird und somit Aufmerksamkeit erlangt. Auch wenn der Übergang manchmal fließend ist, im Gegensatz zu dieser äußerst speziellen Form der Kreativität, wird die *Little-c-Kreativität* als die verstanden, welche fast jeder Mensch besitzt. Diese Form der Kreativität inspiriert den Menschen Neues auszuprobieren und Lösungen zu generieren. Ein Mensch kann also mit der *Little-c* geboren werden, diese jedoch im Laufe seines Lebens zu einem *Big-C* entwickeln. Dies lässt erkennen, dass auch die Kreativität das Potential zur Entwicklung in sich trägt.¹⁷

Um der allgegenwärtigen Bedeutung von Kreativität näher auf den Grund zu kommen, scheint es zunächst wichtig, die psychologische Komponente der Kreativität in diese Arbeit miteinzubeziehen. Die Psychologie bietet die Möglichkeit der individuellen Veränderung und Selbstreflexion durch die genaue Untersuchung und Bewertung der eigenen Persönlichkeit.¹⁸ Besonders für den Designer als Feedbacknehmer, welcher zum Ende der vorliegenden Arbeit analysiert wird, wird die Thematik der Psychologie eine bedeutende und ausschlaggebende Rolle spielen. Dass der psychologische Aspekt der Kreativität nicht immer selbstverständlich war, zeigt ein kurzer Blick in die Geschichte der Kreativität.

Die ersten psychologischen Auseinandersetzungen mit der Kreativität im 19. Jahrhundert befassten sich hauptsächlich mit dem krankhaften, von der Norm abweichenden Verhalten Einzelner der damaligen Gesellschaft. So begann zeitgleich ein Diskurs zur Genialität, welcher die Persönlichkeit des *Genies* beschreibt, diese damals jedoch noch in die Psychoanalyse von Geisteskranken verortet.¹⁹

13 Vgl. Allianz Deutscher Designer AGD, o. D.
 14 Florida, Richard, 2002, zitiert nach Allianz Deutscher Designer AGD: Kreativität und Design, o.D., online unter: <https://designerwissen.allianz-deutscherdesigner.de/designerwissen/kreativitaet-und-design-2/> (05.11.2023).
 15 Vgl. Uhrig, Stefanie: Was ist Kreativität?, in: Quarks, 2020, <https://www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/kreativitaet-mehr-als-nur-kunst/#:~:text=Kreativität%20bedeutet%2C%20etwas%20Neues%20zu,hin%20zu%20einem%20komplexen%20Musikstück> (01.11.2023).
 16 Uhrig, 2020.
 17 Vgl. Uhrig, 2020.
 18 Vgl. Reckwitz, 2012, S. 202.
 19 Vgl. Reckwitz, 2012, S. 203.

20 Vgl. Reckwitz, 2012, S. 205.
 21 Reckwitz, 2012, S. 205.
 22 Reckwitz, 2012, S. 206.
 23 Vgl. Reckwitz, 2012, S. 205 ff.
 24 Freud, 1910, zitiert nach Reckwitz, S. 207.
 25 Reckwitz, 2012, S. 208.
 26 Ebd.
 27 Vgl. Reckwitz, 2012, S. 207 f.

Die Komplexität der uns heute bekannten Kreativität bereitete Wissenschaftlern und Ärzten schon damals Kopfzerbrechen und lässt ihre Sichtweisen und Ansätze aus heutigem Blickwinkel deplatziert wirken. Dennoch führten die gewonnenen Erkenntnisse zu neuen Gedankengängen, welche sich Schritt für Schritt unserem heutigen Wissensstand der Kreativität näherten. Dies zeigt auch ein neuartiger Gedanke der Brüder Fowler, welcher ab der Mitte des 19. Jahrhunderts zum ersten Mal von sich reden machte: Die bis dato als psychisch krankhafte betrachteten *Genies*, werden nun als Persönlichkeiten, die in Bezug auf Intellekt und kompositorischem Interesse von der Norm abweichen, beschrieben.²⁰

Zeitgleich kam die Idee der genialen Gene auf, welche Francis Galton überlegen ließ, ob das Phänomen des »Genies«²¹ vererbbar sei. Dies waren die ersten psychologischen, aber auch biologischen Blicke auf die damals noch sehr unbekannte Kreativität. Nun war nicht mehr nur, was überdurchschnittlich gut gestaltet war, von Bedeutung, sondern zusätzlich, welchen Intellekt das Individuum besaß. Auf dieser Basis entwickelte sich der Gedanke der Kreativität weg von »Genie und Wahnsinn«²² und konnte aufgrund der gesamtheitlichen Anerkennung der psychologischen Bedeutung den Weg in die Gesellschaft finden. Dieser Fortschritt in der Psychologie führte dazu, dass die Konzepte der Selbstverwirklichung und der kreativen Intelligenz sowohl im Hinblick auf die Persönlichkeitsentwicklung als auch auf die kognitive Entwicklung weiterentwickelt werden konnten.²³

In Sigmund Freuds Psychoanalyse wird vor allem die psychische Anatomie des »Schöpferischen«²⁴ untersucht, wobei er sich hauptsächlich auf das gängige Bild des genialen Künstlers bezieht. In seiner Leonardo-Studie analysiert Freud die Bedeutung der kreativen Persönlichkeitsstruktur, welche seiner Meinung nach nicht vorausgesetzt werden kann, sondern durch eine Umlenkung sexueller Dynamiken in Form von gestaltender Begeisterung abgeleitet werden muss. Dabei wird Freud in seiner Annahme bestärkt, dass im Gegensatz zur Pubertät, in welcher das Verlangen nach Erkenntnis und die Lust aufgrund ausschweifender moralischer Einstellungen blockiert werden können, im frühen Kindesalter eine starke Verbindung zwischen Sexualtrieb und dem Drang nach Wissen besteht. Dieses Szenario als Teil des Erwachsenwerdens nennt er »neurotische Hemmung«²⁵. Des weiteren beschreibt er den »neurotischen Denkwang«²⁶, bei welcher sich der Drang nach Wissen in Form von Sexualität ausdrückt. Beim dritten und nach Freud dem souveränsten Szenario, bleibt die Libido bestehen und begreift sich als Teil der Lust Neues zu kreieren. Diese aufschlussreiche Sicht auf die Entwicklung des Menschen, betont die Relevanz der kreativen Motivation im Designprozess und deutet auf die Kreativität als Bedürfnis des Designers hin.²⁷

Denn kreativ zu sein bedeutet nach Freud, die bestehende Lust durch Formgebung zum Ausdruck zu bringen und somit zu verlagern. Freuds Erkenntnis wurde durch mehrere Bemühungen, die Bedeutung der Ausrichtung auf kreative Prozesse und Ideen in der Psychoanalyse weitergedacht. Zum Beispiel schaffte es der österreichische Psychoanalytiker Otto Rank in seiner Publikation *Kunst und Künstler: Studien zur Entwicklung und Genese des Schaffensdranges* den von Freud entwickelten »Schaffensdrang«²⁸ nicht nur als Bedürfnis, sondern als Grundvoraussetzung, welche erst durch den individuellen Willen sexuell-unabhängig gestaltet wird.²⁹

Zusammenfassend vertrat Rank den Standpunkt, dass der Wille zu gestalten ausgehend von der individuellen Gestaltung der eigenen Persönlichkeit motiviert ist.³⁰ Diese Verallgemeinerung Ranks, bezüglich der Motivation zu gestalten, ermöglicht die Entwicklung in Richtung der »self growth psychology«³¹, einer der bedeutendsten Theorien die zum ersten Mal ab 1950 in der Psychologie auftaucht.³² Die Theorie dieser psychologischen Sichtweise basiert auf dem Gedanken des Individuums, welches grundsätzlich die Freiheit der Selbstverwirklichung anstrebt³³ und gilt als entscheidend für die weitere Entwicklung des kreativen Gedankens.

Aus diesen psychologischen Forschungen entwickelten sich die »four P's of creativity« von Mel Rhodes³⁴. Diese Entkopplung unterschiedlicher Bausteine der Kreativität ist für diese Arbeit äußerst bedeutsam.

Mit den »four P's of creativity«³⁵ werden die vier Grundbausteine »person, process, product [und] press«³⁶ beschrieben und sie erklären somit den Aufbau der Kreativität.³⁷ *Person* beschreibt die kreative Person, bei welcher die individuellen Charakterzüge sowie die Art zu denken im Mittelpunkt stehen. *Process* erklärt hingegen vielmehr die emotionalen Zusammenhänge kreativer Gedanken.³⁸ Diese beiden Bausteine sind für die Zielsetzung der Arbeit ebenfalls wichtig. Denn wie eine kreative Person denkt und wie diese Gedankengänge miteinander verknüpft sind, spielt für die Interaktion und den Selbstwert unter Designern eine wichtige Rolle.

Der Blickwinkel des product bezieht sich auf das Ergebnis des Kreativen³⁹, welches für die gemeinsame Zielsetzung im Feedback von Bedeutung ist. Die äußeren Faktoren analysiert das vierte »P« *press* und zeigt dabei den Einfluss psychologischer Aspekte der Kreativität.⁴⁰ Dieser Rahmen ist für die Konstellation unterschiedlicher Designer im Designprozess und die Auswirkung des Arbeitsklimas auf das Design und den Designer selbst von Bedeutung.

28 Rank, 1932, zitiert nach Reckwitz, 2012, S. 209.
 29 Ebd.
 30 Vgl. ebd.
 31 Ebd.
 32 Vgl. Reckwitz, Andreas, 2012, S. 215.
 33 Vgl. ebd.
 34 Rhodes, Mel: An Analysis of Creativity, in: Phi Delta Kappan, Vol. 42 No. 7, 1961, S. 305–310.
 35 Kozbelt, 2010, zitiert nach Haffke, 2018, S. 39.
 36 Ebd.
 37 Vgl. ebd.
 38 Vgl. ebd.
 39 Vgl. ebd.
 40 Vgl. ebd.

41 Vgl. Uhrig, 2020.
 42 kreativitätstechniken.info.: Was ist Kreativität, 03.09.2022, online unter: <https://kreativitätstechniken.info/was-ist-kreativitaet/definitionen-von-kreativitaet/#kreativitaetsdefinition-nach-amabile> (16.11.2023).
 43 Vgl. Kosok, Felix: Form, Funktion und Freiheit – Über die ästhetisch-politische Dimension des Designs, Bielefeld: transcript, 2021, S. 25.
 44 Schneider, 2005, S. 195.
 45 Ebd.
 46 Ebd.
 47 Vgl. ebd.
 48 Ebd.
 49 Vgl. ebd.

Der Professor für Sozialpsychologie Hans-Peter Erb erklärt die Kreativität dann als bedeutend, wenn diese einen Nutzen habe, also ein sinnvolles Ergebnis hervorbringt. Mit der Erfüllung dieser Voraussetzung sei Kreativität bei jedem gegeben.⁴¹ Daraus geht hervor, dass der allgemeine Fokus der Definition von Kreativität häufig auf dem product liegt. Da diese sehr einseitige Sicht auf die Kreativität kritisch zu betrachten ist, sind für die vorliegende Arbeit vor allem die *four P's of creativity* und die Definition von Kreativität nach Teresa Amabile, welche im nächsten Absatz definiert wird, fundamental. Die These von Erb wird hier lediglich ergänzend herangezogen, während die Kreativität insgesamt gesamtheitlich betrachtet wird. Die Bedeutung und Komplexität der Kreativität im Kontext von Feedback und Selbstwert als Designer kann durch diese Grundlagen der Kreativität in Bezug auf Identität und Kommunikation greifbar gemacht werden.

Amabiles Definition zur Kreativität wird in drei zusammenhängende Komponenten aufgeteilt. Zum einen in die Voraussetzung persönlicher Kompetenzen für die kreative Umsetzung, zum anderen psychologische Fähigkeiten während eines kreativen Prozesses. Als dritter und somit letzter Aspekt wird die Motivation und Haltung zur zu bewältigenden Aufgabe genannt.⁴²

Alle drei Punkte spielen wechselwirkend im Designprozess zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer eine maßgebliche Rolle und sind bezüglich der Emotionalität zwischen Designer und dessen Design als Grundlage dieser Arbeit zu betrachten.

Wie auch Kreativität ist Design selbst ein extrem flexibler und durch die Zeit veränderbarer Begriff.⁴³ Der Ursprung des Designbegriffs liegt im italienischen Wort »disegno«⁴⁴ und entwickelte sich sprachlich in der Renaissance zu dem Begriff »disegno interno«⁴⁵, welches »(...) den Entwurf, die Zeichnung und ganz allgemein die einer Arbeit zugrunde liegende Idee«⁴⁶ bezeichnet und somit den Prozess.⁴⁷ »Disegno esterno«⁴⁸ hingegen beschreibt das fertige Ergebnis.⁴⁹

Unsere Auffassung von Design bezieht sich auf die Anfänge der Industrialisierung und der weiteren Entwicklung im 20. Jahrhundert.⁵⁰ Geprägt wurde der Begriff durch die Symbiose technischen Fortschritts und dessen Formgebung mit der Berücksichtigung von Ästhetik.⁵¹ Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff Design gerne mit dem Begriff der Gestaltung gleichgesetzt.

Am Beispiel des staatlichen Bauhauses in Dessau Anfang des 20. Jahrhunderts, wo schon früh die Vorteile der Verbindung von Kunst und Handwerk zu beobachten waren, lässt sich diese Entwicklung von Design nachvollziehen. Dabei beeinflusste der wirtschaftliche Blick jedoch immer mehr die Funktion durch Nachhaltigkeit und der Produktion für die breite Masse.⁵²

Der geforderte Funktionalismus in der Gestaltung wurde allerdings ab den 1970er Jahren, aufgrund seiner vereinheitlichenden und eingeschränkten Möglichkeiten, extrem kritisiert. Die individuell formulierte Wahrnehmung durch Design setzt sich bis heute durch. Dennoch bleibt die Funktion ein im Design relevanter Begriff, dabei impliziert der Designbegriff jedoch inzwischen Prozesse, Praktiken und Organisationen.⁵³

Wird in der vorliegenden Arbeit von Design gesprochen, so bezieht sich die Definition und das Verständnis von Design auf jene von Felix Kosok aus dem Buch *Form, Funktion und Freiheit*.⁵⁴ Hier wird die Bedeutung der spielerischen Auseinandersetzung in Form des Grenzen-Austestens, sowie das Abwägen von Optionen beschrieben. Design beschreibt die Formgebung eines zeitlich präsenten Individuums.⁵⁵ Design spiegelt die Gesellschaft und gleichzeitig wird der Zeitgeist einer Gesellschaft im Gestalten festgehalten.⁵⁶ Der Mehrwert eines Designs ist dabei immer die Funktion, welche in direkter Verbindung zu den Menschen und somit als Basis der gesellschaftlichen Handlung steht.⁵⁷

Der bedürfnisorientierte Fokus des Designs impliziert ein stetiges Suchen nach einer noch vorteilhafteren Form.⁵⁸ Diese Abhängigkeit der Gestaltung zur Gesellschaft beschreibt eine Form des indirekten, beiläufigen Feedbacks durch die Wahrnehmung des Menschen. Dass gleichzeitig auch gezielt mit der Gestaltung auf die Gesellschaft eingewirkt werden kann, unterstreicht die Bedeutung von Feedback für das Design und im Designprozess. Design ist somit mehr als nur eine Beschäftigung, Design ist vielmehr ein offener Blick auf die Gestaltbarkeit des eigenen Umfelds und somit der Welt.⁵⁹ Für die meisten Designer ist Gestaltung also mehr als ein Beruf, sie ist vielmehr als eine Form der Selbstverwirklichung zu begreifen.

50 Vgl. Dissel, Julia-Constance: Design & Philosophie-Schnittstellen und Wahlverwandschaften, Bielefeld: transcript, 2016, S. 8.
51 Vgl. ebd.
52 Vgl. ebd., S. 8 f.
53 Vgl. ebd., S. 9 ff.
54 Kosok, 2021, S. 25–29.
55 Vgl. Arnold, 2016;2018, zitiert nach Kosok, 2021, S. 26.
56 Vgl. ebd.
57 Vgl. ebd.
58 Vgl. ebd.
59 Vgl. ebd., S. 28.

1.2. Designprozess

1.2.

Designprozess

Während die Kreativität als allgemeine Motivation eines Designers zu begreifen ist, versteht man unter dem Begriff des Designprozesses die Zeitspanne bis zum fertigen Ergebnis, die jeweils in unterschiedlichen Phasen der Gestaltung unterteilt ist. Hierbei gilt es in erster Linie Mängel zu erkennen, Probleme zu lösen und diese Lösungen zu gestalten. Die Arbeitswelt eines Designers erstreckt sich dabei vom Konzern bis hin zur Selbstständigkeit, ist also äußerst vielfältig. Ein Designer, der alleine seiner Arbeit nachgeht, hat andere Probleme als ein Designer, der in einem Team mit zehn Kollegen arbeitet. Die unterschiedlichen Kompetenzen des persönlichen Umfelds ergänzen diese Komplexität.

Die Multidimensionalität des Designprozesses beinhaltet viele unterschiedliche Perspektiven und ist daher kaum in bestimmte Schubladen sortierbar. Die Herausforderung eines jeden Designers ist es dabei, sich trotz der tiefverwurzelten ästhetischen sowie werte-basierten gestalterischen Vorstellungen, immer wieder auf etwas Neues einzulassen und aus auf den ersten Blick unlösbaren optischen oder funktionalen Enttäuschungen, ein optimales Erlebnis zu formen. Im Folgenden werden der Designprozess und dessen Herausforderungen genau betrachtet.

Design ist ein integrativer Prozess, welcher sich vom Briefing bis zum Ergebnis mit jedem Auftrag unterschiedlicher Lösungen annimmt, welche sich kreativ je nach Praxisbezogenheit oder Budget voneinander unterscheiden⁶⁰ und so den Auftrag erfüllen oder sogar übertreffen können.⁶¹

Um diesen Prozess auch Nicht-Designern greifbar zu machen, setzen sich Gavin Ambrose und Paul Harris mit dieser Thematik in ihrem Buch *Design Thinking* detailliert auseinander und definieren somit den Begriff des *Design Thinking*. Design Thinking wird dabei in folgenden der durch sie definierten sieben Phasen des Designprozesses benötigt: »Definition, Recherche, Ideenfindung, Prototyp, Auswahl, Umsetzung und Lernen.«⁶²

1.1.	Kreativität & Design	(Potential)	Hauptteil
1.2.	Designprozess		
1.2.1.	Zielsetzung		

Zielsetzung

Je nach Branche unterscheidet sich die kreative Zielsetzung enorm und muss den kommerziellen Zweck sowie die Funktion des Auftraggebers berücksichtigen.⁶³ Denn diese entscheiden, welches Ziel ein Design verfolgen soll. Sicher ist, dass nicht nur die Kreativität überzeugen muss, sondern auch die kommerzielle Erreichbarkeit der Zielgruppe sicher gestellt werden sollte.⁶⁴ Die Aspekte der Kreativität und der Marktorientierung miteinander zu verknüpfen, scheint eine Rahmenbedingung, die entweder als blockierend, aber genau so gut als Herausforderung für neue Lösungsansätze betrachtet werden kann.

Mit dem Ziel ein Problem möglichst gut zu lösen, beginnt im Grunde jeder Designer seine Arbeit. Eine wertschätzende Haltung gegenüber gutem Design ist wichtig, um einen Fokus zu entwickeln und zielorientiert zu arbeiten. Die Aufgabenstellung, die Definition der Zielgruppe und das Bedürfnis des Kunden, muss dabei vollständig verstanden werden, damit ohne Verluste prozessorientiert, aber zielgerichtet gearbeitet werden kann.⁶⁵

Eine zu enge Zielvorgabe kann die Kreativität lähmen und fördert gleichzeitig das Konfliktpotential.⁶⁶ In der Regel geht der kreative Prozess jedoch von gemeinsamen Entscheidungsgang und kann nur durch Kompromisse und Vertrauen zum Erfolg führen.

So sollte das Ziel der bewussten Zusammenarbeit dem Designer präsent sein: Einem selbständigen Designer kann es beispielsweise durchaus passieren, dass die Auftragslage nicht allein bewältigt werden kann. Dann ist dieser auf die Hilfe anderer angewiesen und greift auf die Fähigkeiten geschätzter Kollegen zurück. Generell kann ein Ziel schneller erreicht werden, wenn bei der Umsetzung Unterstützung gegeben ist. Im Team sind unterschiedliche Kompetenzen wichtig, umgekehrt hat Teamarbeit die Erweiterung eigener Kompetenzen zum Ziel. Gerade interdisziplinäre Zusammenarbeit ist auch sinnvoll, wenn internationale Märkte zum Kundenstamm hinzukommen. Zu erkennen, wann die eigene Kompetenz nicht mehr ausreicht, erfordert dabei jedoch eine gesunde Selbsteinschätzung und die Offenheit fachliche Unterstützung anzunehmen.⁶⁷

Bob Gill sagte einst »Man kann ein Design nicht in die Hand nehmen. Es ist kein Ding. Es ist ein Prozess. Ein System. Eine Denkweise.«⁶⁸ Dies verdeutlicht die Komplexität von Design und dessen direkte Verbundenheit mit dem Designprozess. Die intensive Auseinandersetzung des Designers mit einer Thematik, um neue Ideen zu generieren ist dabei als Voraussetzung zu begreifen. Um gut gestalten zu können, sollte der Designer das zu Gestaltende so gut wie nur möglich durchdringen und begreifen.

63 Vgl. Ambrose/Harris, 2010, S. 11.
64 Vgl. ebd.
65 Vgl. Berzbach, 2010, S. 19.
66 Vgl. Stroebe, Rainer W./Stroebe, Guntram H.: Grundlagen der Führung, BAND XY, Heidelberg: I. H. Sauer-Verlag, 1994, S. 40.
67 Vgl. Kramer, Lindsay: Teamarbeit im Design: Tipps und Tricks für ein erfolgreiches Kreativteam, in: 99designs, 2023, online unter: <https://99designs.de/blog/design-tipps/teamarbeit-im-design/> (25.11.2013).
68 Bob Gill, zitiert nach Ambrose/Harris, 2010, S. 6.

1.1.	Kreativität & Design	(Potential)	Hauptteil
1.2.	Designprozess		
1.2.1.	Zielsetzung		

69 Vgl. Kosok, 2021, S. 28.
70 Vgl. ebd.
71 Bill, Jacob (Hrsg.): max bill – funktion und funktionalismus – schriften: 1945–1988, Bern, benti, 2008, S. 16.
72 Vgl. Mattie, Erik: »Design – eine grundsätzliche Angelegenheit« in: De Jong, Cees W. (Hrsg.): Rams, Dieter: Zehn Thesen für gutes Design, München/London/New York: Prestel, 2017, S. 74–91, hier S. 86 ff.

Dabei neigt der Designer aufgrund seiner gestalterischen Perfektion dazu, kein Ende zu finden. Deshalb ist die Zielsetzung äußerst wichtig für dessen Orientierung. Die Präsenz der funktionsfähigen Gestaltung muss als höchstes Ziel begreifbar gemacht werden. Dies impliziert die die Formgebung durch die genaue Betrachtung der Zielgruppe.

Die Frage der guten Gestaltung wird dabei immer wieder kontrovers diskutiert und kann keine klare Antwort generieren. Dennoch versuchen sich unterschiedliche Designer immer wieder an einer Antwort auf diese von Erfahrung geprägte Wahrnehmung. Der Designer Felix Kosok verbindet die Basis guter Gestaltung immer mit der Funktion anhand der gesellschaftlichen Orientierung.⁶⁹ Betrachtet man mit diesem Blick den stetigen Wandel in der Gesellschaft, so lässt sich die Frage der guten Gestaltung immer wieder neu definieren.⁷⁰

Die Initiative eines Designers liegt nicht immer darin, etwas von Grund auf Neues zu generieren. Vielmehr geht es darum, durch äußere Reize, schon bestehende Gedanken weiter zu denken. Ob das Ergebnis innovativ ist oder nicht, ist für die Funktion einer Gestaltung lediglich ein erweiternder Baustein. Design wird dabei immer von einem *ästhetischen bedürfnis* begleitet, welches sich selbst in der Ingenieurskunst durch die »schönheit aus der funktion«, sowie der »schönheit als funktion« beobachtbar ist.⁷¹

Der Produktdesigner Dieter Rams hat zur Definition guten Designs zehn Thesen aufgestellt. Nach Rams steht an erster Stelle die (1) Innovation – kombiniert mit innovativer Technik – welche während des Designprozesses immer den potentiellen Nutzer im Blick haben sollte. Der Gedanke der Innovation wird von der (2) Funktion ergänzt. Die (3) Ästhetik dient der Brauchbarkeit und dient der Unterstützung eines Wohlfühlens. Die (4) Verständlichkeit eines Designs, macht ein Design selbsterklärend. Die (5) Unaufdringlichkeit eines Designs schließt rein dekorative Aspekte und verlangt stattdessen Neutralität. Die (6) Ehrlichkeit und (7) Langlebigkeit sollten Teil einer guten Gestaltung sein. Die (8) Konsequenz im Detail dient der Genauigkeit und der Stringenz. Die (9) Umweltfreundlichkeit Ressourcen schonend die Umwelt erhalten. An letzter Stelle wird gutes Design mit der Forderung (oder mit dem Postulat), (10) so wenig wie nur möglich zu designen, beantwortet.⁷²

1.1.	Kreativität & Design	(Potential)	Hauptteil
1.2.	Designprozess		
1.2.1.	Zielsetzung		

Diese zehn Thesen von Rams können durchaus kritisch betrachtet werden. Gleichwohl bringt er mit seinen klaren Worten auf den Punkt, wie die Eckpfeiler guter Gestaltung zu betrachten sind. Dennoch bleibt die Antwort auf die Frage der guten Gestaltung immer ein wenig subjektiv. Die Kreativität ermöglicht dem Design und dem Menschen eine Unmenge an Möglichkeiten: Wie kein Mensch dem anderen gleicht, so ist es wichtig, der Kreativität kein Korsett von richtig und falsch aufzuzwingen.

Josef Müller-Brockmann bestätigt diese These: »The grid system is an aid, not a guarantee. It permits a number of possible uses and each designer can look for a solution appropriate to his personal style. But one must learn how to use the grid; it is an art that requires practice.«⁷³ Damit ist die Bedeutung der Fähigkeit gewisser Regeln für gutes Design unausweichlich, jedoch mit dem Bewusstsein diese als Grundausbildung und Unterstützung der individuellen Kreativität zu betrachten.

Denn während die Rationalität des Designers das Lösen von Problemen in der Funktion findet, impliziert dies nicht zwangsläufig ein Verantwortungsbewusstsein des Designers gegenüber der Zielgruppe. Ein Designer spürt dabei auch immer ein »(...) universelles Bedürfnis nach Formung«.⁷⁴

Wird also in der vorliegenden Arbeit von gutem Design gesprochen, so impliziert dies vor allem den Einsatz von Funktion und der Problemlösung. Des Weiteren sind die Thesen Rams als Bausteine guter Gestaltung zu verstehen.

»Das Ziel jedes Gestaltungsprozesses ist Verbesserung«
 –Jesper Morrison⁷⁵

- 73 Müller-Brockmann, Josef: Grid systems – Rastersysteme, 2. Aufl, Nederteufen: Niggli, 1985.
- 74 Bill, 2008, S. 15.
- 75 Overbeck, Jochen/Morrison, Jasper: Ohne Ego funktioniert Design besser, in: Spiegel, 2020, online unter: <https://www.spiegel.de/stil/jasper-morrisonueber-gestaltung-ohne-ego-funktioniert-design-besser-a-24588899-44d1-4ec3-82b9-aa4292a1aa9a> (30.10.2023).

1.1.	Kreativität & Design	(Potential)	Hauptteil
1.2.	Designprozess		
1.2.1.	Zielsetzung		
1.2.2.	Umsetzung		

Umsetzung

Die Wege zu diesen Zielen werden mit Hilfe unterschiedlicher zwischenmenschlicher Verhaltensdynamiken gestaltet und bilden somit reportartige Momente von Feedback im Designprozess. Diese wiederholen sich in Form von Feedbackschleifen. Der Designprozess ist individuell und weist eine Abhängigkeit zu gegebenen Umständen auf. Je größer das Team, desto mehr Feedback findet im Designprozess statt. Jedoch können zu viele Feedbackschleifen den Designprozess und somit den Weg zum Endprodukt auch verkomplizieren. Die unterschiedlichen Perspektiven können zu langatmigen Diskursen führen – in der Summe überwiegen dennoch die Vorteile.

Bei der ersten der sieben Phasen des Designprozesses beschreiben Gavin Ambrose und Paul Harris in ihrem Buch »Design Thinking«, die (1) Definition des Problems durch die Auftragsanalyse und der Zielsetzung. Dieser Phase folgt die (2) Recherche, also die intensive Auseinandersetzung mit dem Auftraggeber und dem Sammeln von Informationen. Die (3) Ideenfindung beschreibt eine hoch kreative Phase des Designprozesses. Dabei werden die Ergebnisse aus den ersten beiden Phasen analysiert und miteinander verbunden. Nach diesen Erkenntnissen werden in der Phase des (4) Prototyping die ersten Entwürfe entwickelt und getestet.⁷⁶ Prozessorientiertes Arbeiten impliziert dabei mögliche Fehler, wodurch für den Designprozess die optimalen Voraussetzungen gegeben sind. Der Entwurf darf fehlerhaft sein und sollte nicht zu kritisch betrachtet werden. Denn die zu strenge Bewertung eines nicht fertigen Designs kann den kreativen Prozess blockieren und somit nahezu schaden.⁷⁷ In der Phase der (5) Auswahl, werden die besten Zwischenergebnisse betrachtet und sortiert. Hierbei spielt die Argumentation während der Präsentation eine ausschlaggebende Rolle. Die (6) Umsetzungsphase beschreibt einen weniger kreativen Part im Designprozess. Hier liegt der Fokus auf der Entwicklung des Designs und späteren Auslieferung an den Kunden.⁷⁸

Das Feedback am Ende dieser Phasen, also in der Phase (7) Lernen unterstützt den übergeordneten Lernprozess und hilft, den Verlauf des Designprozesses zu verstehen und an diesem zu wachsen. Für die weitere Ausarbeitung der vorliegenden Arbeit liegt es also nahe, dass diese Phase des Feedbacks bedeutend ist. Jedoch ist zu beachten, dass Feedback nicht nur zum Ende eines Designprozesses als wichtig betrachtet werden sollte. Denn das Potential des Lernens, Fehler zu erkennen und das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, sollte im Prozess selbst genauso beachtet werden, wie zum Ende des Prozesses.⁷⁹

1.1.	Kreativität & Design	(Potential)	Hauptteil
1.2.	Designprozess		
1.2.1.	Zielsetzung		
1.2.2.	Umsetzung		

1.1.	Kreativität & Design	(Potential)	Hauptteil
1.2.	Designprozess		
1.2.1.	Zielsetzung		
1.2.2.	Umsetzung		

Selbstverständlich sind die Strukturen und der detaillierte Blick auf den Designprozess wichtig, um die Wahrnehmung der Perspektive des Designers zu schärfen und somit eine Intuition im Design zu entwickeln. Dennoch stellt sich als nächstes die Frage, wo im Prozess wir Entscheidungen finden und was genau in und zwischen den unterschiedlichen Phasen des kreativen Denkens passiert. Besteht die Möglichkeit, dass Feedback diese Phasen leimartig zusammenhält und uns nicht nur dabei hilft, Fehler rechtzeitig zu erkennen, sondern auch durch den Blick auf uns selbst, unseren Blick für Ästhetik durch Feedback stetig verfeinert?

80 Imogen Hoff in Kramer, 2023.
 81 Vgl. Kramer, 2023.
 82 Vgl. Oder, Helge: Entwerferische Dinge – Neue Ansätze integrativer Gestaltung im Design, Basel: Birkhäuser, 2020.

Wie bereits zuvor beschrieben, ist die bewusste Zusammenarbeit – das bewusste Begehen von Feedbackschleifen nicht nur mit sich selbst – für das Gelingen des Designs von Bedeutung. Warum es Sinn machen kann, in einem Team mehrerer Designer mit unterschiedlichen Kompetenzen zu arbeiten, liegt dabei auf der Hand. Die Aussage des Art Directors Imogen Hoff bringt die Bedeutung von Teamwork auf den Punkt. Diese lautet wie folgt: »Teamarbeit ist entscheidend für Kreativprojekte. Ohne sie kann es passieren, dass sich Ideen auf deine eigenen Erfahrungen und Gedanken beschränken, wodurch eine Art Echokammer entsteht. Mit anderen zusammenzuarbeiten ermöglicht es, verschiedene Denkweisen zu kombinieren und etwas Originelles und Spannendes zu kreieren.«⁸⁰

Die Ideengenerierung ist also bei dieser Form des Designprozesses vielfältiger. Hinzu kommt, dass durch die in Teamarbeit entstehenden Feedbackschleifen rechtzeitig Fehler erkannt werden können. Design positiv bereichern können auch unterschiedliche kulturelle Hintergründe der Teampartner. Auch die Zielgruppe kann durch Diversität erweitert werden.⁸¹

Der Designprozess verbindet über die Designphasen das Design und seinen Designer. Aufgabe des Designers dabei ist es, Gedanken greifbar zu machen und wiederum durch Formgebungen zum Nachdenken anzuregen.⁸² Damit die Perspektive eines Designers nachvollziehbar ist, muss der Designer als Individuum mit sich voneinander differenzierten Wahrnehmungen betrachtet werden, welcher nicht verallgemeinert werden kann.

Das Ziel der Arbeit *Hunger – Craving Feedback* besteht darin, den Umgang mit Feedback im kreativen Prozess eines Designers zu analysieren und somit die Selbstwirksamkeit bezogen auf das persönliche Verhalten und das Treffen von Entscheidungen im Designprozess zu ergründen. Die Auslöser für den Bedarf an Feedback werden dabei als grundlegende Bedürfnisse des Designers im Designprozess betrachtet. Für diese sollte der Designer ein Gespür entwickeln, um es als einen Vorteil zu verbuchen.

Feedbackprozesse in klassischen Unternehmen beziehen sich meistens auf die Leistung, das Verhalten oder die Zusammenarbeit im Team. Diese Aspekte sind auch für einen Designprozess und den Designer wichtig, jedoch bezieht sich Feedback in einem kreativen Prozess in der Regel auf die Gestaltung. Dieser Aspekt ist grundsätzlich als Basis dieser Arbeit zu betrachten. Überträgt man die Fremdwahrnehmung und das Selbstbild auf die Gestaltung, so bekommt Feedback im Designprozess eine ganz eigene Bedeutung.

Kreativität und der Designprozess bilden das Fundament für die weiteren Kapitel. Für die Bedeutung des Feedbacks im Designprozess und der Umgang des Designers mit Feedback, ist das Verständnis von kreativen Gedanken und deren Entwicklung und Realisierung zentral.



(2) THE BENEFITS OF CUTLERY

Im folgenden Kapitel handelt es sich um eine Bestandsaufnahme des Feedbacks. Der Titel dieser Arbeit betont die Bedeutung von Feedback für die Entwicklung eines Designs und gleichzeitig für die Entwicklung eines Designers selbst. Es gilt nun Feedback genauestens zu betrachten und die vorhandenen, wichtigsten Feedback-Methoden zu durchdringen.

2.1. Feedback Was ist Feedback?

Der Begriff Feedback setzt sich aus den englischen Worten »to feed« (füttern) und »back« (zurück).⁸³ Wortwörtlich übersetzt würde der Begriff Feedback im deutschen also »zurückfüttern« lauten. Feedback ist damit eine Art Rückkopplung⁸⁴, Rückmeldung oder Rückinformation in der menschlichen Kommunikation und hat seinen Ursprung in der Kybernetik.⁸⁵ Dort wird Feedback für die Bezeichnung eines Rückmeldesystems, welches über die Wirkung des Vorgangs oder der erbrachten Leistung informiert, eingesetzt.⁸⁶ Die bewusste Regulierung dieses Systems ist, neben dem technischen Feedback der Kybernetik, gleichwohl auf biologische und soziale Vorgänge übertragbar.⁸⁷

So inspirierte der Sozialpsychologe Kurt Lewin Teilnehmer seines Seminars, das Feedback-System auf das menschliche Verhalten zu übertragen, wodurch der Begriff des Feedbacks seinen Einzug in die Sozialwissenschaften erfuhr. Diese fokussieren sich dabei auf Feedback als Korrektur menschlicher Verhaltensweisen.⁸⁸

Aufgrund der Bedeutung von Feedback in den Sozialwissenschaften und dessen Fokus auf zwischenmenschliche Beziehungen, findet sich Feedback in der menschlichen Kommunikation wieder. Die Kommunikation verdeutlicht, dass es sich bei Feedback nicht nur um eine *Ursache und Wirkung* handelt, sondern vielmehr um eine Wechselwirkung zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer.⁸⁹ So ist für die vorliegende Arbeit von grundlegender Bedeutung, dass die Selbstmitteilung und Feedback immer in einer Wechselwirkung zueinander steht, wodurch Feedback subjektive Reaktionen hervorruft.⁹⁰ Dabei wird die Reaktion eines Feedbackgebers und Feedbacknehmers in der Regel von einer persönlichen Information begleitet.⁹¹ Findet Feedback statt, kann ein Dialog entstehen.

83 Wahrig Herkunftswörterbuch: Feedback, Feed-back, o. D., online unter: <https://www.wissen.de/wortherkunft/feedback> (29.11.2023).
84 Vgl. Stangl, Werner: Feedback, in: Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik, 2024, online unter: <https://lexikon.stangl.eu/4603/feedback> (02.01.2024).
85 Vgl. Wahrig Herkunftswörterbuch, o. D.
86 Vgl. Stangl, 2024.
87 Duden – Das Fremdwörterbuch, o. D. zitiert nach Hartebrod-Schwier, Elke: So geht's: Feedback geben, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagsgesellschaft, 2012, S. 9.
88 Vgl. Stangl, 2024.
89 Vgl. ebd.
90 Vgl. ebd.
91 Vgl. ebd.

Feedback ist also eine Übertragung einer Information und implementiert die Reaktion des Feedbacknehmers durch Rückmeldung der perspektivischen Wahrnehmung in Form einer Beobachtung. Ob und was der Feedbacknehmer verstanden hat, wird durch die Rückinformation an den Feedbackgeber gespiegelt und kann als konstruktiv oder destruktiv verstanden werden. In der Kommunikation wird Feedback auch als *Botschaft* bezeichnet, welche die Information vom *Sender* beinhaltet und an den *Empfänger* geleitet wird.⁹² Die Bedeutung der Kommunikation im Feedback wird im dritten Kapitel ausführlich beleuchtet.

Warum ist Feedback wichtig?

Die Bedeutung von Feedback als Teil der Kommunikation ist täglich erlebbar.⁹³ Es gibt viele Gründe, warum Feedback wichtig ist: In großen Unternehmen, mit schwer überschaubaren Teamstrukturen, wirken regelmäßige Feedbackschleifen unter anderem verbindend und führen zu einer Steigerung der Produktivität.⁹⁴ Allerdings findet Feedback auch überall und ständig statt. Der ökonomische Mehrwert von Feedback wird aufgrund seines effizienzsteigernden Effekts in der Arbeitswelt ausgiebig diskutiert und ist dadurch gesellschaftlich in aller Munde. Durch die regelmäßige Wiederholung von Feedbackschleifen in den Arbeitsprozessen lassen sich große Teams besser koordinieren und können schneller zu einem fehlerfreien Ergebnis gelangen. Das Vermeiden von Fehlern im Design gilt als Grundvoraussetzung für die Funktion eines Designs. Die Funktion eines Designs ist jedoch auftragspezifisch und ist somit nicht auf den Designer als subjektiv gestaltendes Individuum zu reduzieren. So ist die Fehlervermeidung bedeutend für das Ziel einer guten Gestaltung, jedoch bezieht sich diese nicht spezifisch auf den Designer im Designprozess.

So führen also Fremdwahrnehmungen dazu, dass Fehler leichter erkannt und definiert werden. Der negative Effekt fehlleitender Entscheidungen kann durch Feedback korrigiert oder sogar vermieden werden.⁹⁵ Durch das Aufzeigen eines Fehlers wird also ein Lerneffekt erzeugt, welcher die Wiederholung dieses Fehlers vermeidet. Der menschliche Körper lernt beispielsweise durch visuelles und sinnliches Feedback sich dynamisch fortzubewegen und sich der Umwelt dabei regelmäßig anzupassen.⁹⁶ Ein weiteres Beispiel ist die Sprache, die sich durch regelmäßige Korrekturen und auditives Feedback weiterentwickelt.⁹⁷ Feedback trägt also schon früh zur Entwicklung eines Menschen bei.

92 Vgl. Samelane: Die Bedeutung von Feedback in der Kommunikation, 2023, online unter: <https://samelane.com/de/blog/bedeutung-von-feedback-in-derkommunikation/>
93 Vgl. Mills, G. Riley: Today's Workers Are Hungry For Feedback; Here's How To Give It To Them, in: Forbes, 2019, online unter: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/09/27/todays-workers-are-hungry-for-feedback-heres-how-to-give-it-to-them/> (24.11.2023).
94 Vgl. Eremit, Britta/Weber, Kai F.: Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation, Quick Finder – Die wichtigsten Tools im Business Coaching, Wiesbaden: Springer, 2016, S. 37-39.
95 Vgl. Semmer, Norbert K./Jacobs-hagen, Nicola: Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive, in: Gruppendynamik und Organisationspsychologie, Bern: VS-Verlag, 2010, https://boris.unibe.ch/2297/1/11612_2010_Article_104.pdf (03.11.2023), S. 40.
96 Vgl. ebd.
97 Vgl. ebd.

Durch die inflationäre Verwendung des Wortes *Feedback*, scheint dessen genaue Bedeutung zu verschwimmen. Erst durch die genauere Betrachtung von diversen sozialen Bereichen zwischenmenschlicher Beziehungen wird das ineinandergreifende Ausmaß der Relevanz von Feedback deutlich. Durch die Auseinandersetzung mit der Thematik des Feedbacks kann es gelingen, viele kleine Teile mosaikartig zusammenzufügen und dabei die Perspektive auf Feedback neu zu denken und fachliche sowie zwischenmenschliche Kompetenzen zu erweitern.

Ob auf sich selbst bezogen oder auf das Team, mit welchem gemeinsam nach Lösungen gesucht wird, alle Kompetenzen haben Auswirkungen auf den gemeinsamen Umgang und sind auf Lernbereitschaft und dadurch Weiterentwicklung angewiesen. Um zu erkennen, wo das Defizit besteht, ist es sinnvoll, dass der Designer sich mit seinen Stärken und Schwächen auseinandersetzt. Damit dies gelingen kann, ohne der Gefahr sich selbst etwas vorzumachen, scheint »(...) ein Abgleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung«⁹⁸ von Bedeutung. Feedback kann hier bewusst eingesetzt werden, um das persönliche Wachstum zu unterstützen und die individuellen Fähigkeiten durch Wiederholung und Aufmerksamkeit auszubauen.⁹⁹

Der Blick von außen und der Blick von innen können also die Reflexion eines Designs unterstützen und dazu beitragen, dass Fehler vermieden werden. Der dabei entstehende Abgleich fördert sowohl soziale Interaktionen als auch die Entwicklung eines Designers und dadurch dessen Gestaltung. Für den Feedbacknehmer ist zusätzlich von Vorteil, dass durch die Differenzierung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung die Wahrnehmung des persönlichen Verhaltens geschärft wird.¹⁰⁰

Die effizienzsteigernde Rolle von Feedback für den Feedbacknehmer ist es auch, die in dieser Arbeit vorrangig untersucht werden soll. So steht die individuelle Weiterentwicklung des Designers im Vordergrund und dessen Umgang mit unangenehmen Situationen.

98 Werther, Simon: Feedback in Zeiten der Agilität – Digitale Instrumente und analoge Methoden, Freiburg: Haufe-Lexware, 2020, doi:10.34157/9783648134276, S. 20.
 99 Vgl. ebd., S. 20 f.
 100 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 10.

Wann ist Feedback wichtig?

Feedback findet gleich am Anfang eines Designprozesses zu dessen Zielsetzung statt. Das Verständnis von Feedback als aufklärende Wechselwirkung zwischen der gegenwärtigen Bilanz und der geplanten Zielsetzung¹⁰¹, wird als wichtige Erkenntnis für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit begriffen.

Der richtige Zeitpunkt eines Feedbacks ist für den Designprozess entscheidend. Dieser Zeitpunkt kann systematisch, aber auch intuitiv erkannt werden: Zum einen ist Feedback zwischen den Phasen des Designprozesses (Verweis Kapitel »Designprozess«) bewusst einsetzbar, zum anderen kann Feedback intuitiv erfragt oder gegeben werden. Bei der Frage nach dem richtigen Zeitpunkt für Feedback muss zunächst geklärt werden, wer für das Erkennen des Bedarfs von Feedback zuständig ist. Grundsätzlich ist dabei festzuhalten, dass Feedback bei einem Mangel zum Einsatz kommt. Ob der Feedbackgeber oder der Feedbacknehmer für das Erkennen dieses Mangels zuständig ist, wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit erörtert.

Im Gegensatz zum alltäglichen Austausch, hat Feedback das Ziel bei der Arbeit auf Fehler hinzuweisen oder zu motivieren, weshalb es meistens bewusst eingesetzt wird. Feedback wird entweder während des Designprozesses oder am Ende eines Projektes gegeben.¹⁰² Designbezogenes Feedback in Form von Kritik und generell konstruktivem Feedback, findet seinen Sinn innerhalb der Phasen im Designprozess. Das Feedback zum abgeschlossenen Projekt kommt daher in der Regel vom Kunden und schmückt durch seine positive Bewertung in Form von Lob und Anerkennung die Beziehung zwischen Kunde und Designer.

Feedback sollte nicht zur Seite geschoben werden, denn je länger der Mangel an Feedback im Raum steht, desto mehr Zeit hat das Gehirn, sich seine eigene Wahrheit der Situation auszudenken. Zusätzlich besteht das Risiko, dass beim Feedbackgeber durch zu langes Zurückhalten der Meinung Druck entsteht und so ein unüberlegtes Feedback zu einem unangebrachten Zeitpunkt heraussprudelt.¹⁰³

Die Bedeutung des im Prozess stattfindenden spezifischen Feedbacks ist also beachtlich. Insbesondere wenn eine Aufgabe besonders vielschichtig ist, muss regelmäßiges Feedback während des Prozesses gegeben werden.¹⁰⁴ Diese immer wiederkehrenden Momente des Feedbacks geben unterschiedlichen Prozessen Halt und werden vor allem im Designprozesses als elementar verstanden.

101 Vgl. Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 40.
 102 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 17.
 103 Vgl. ebd.
 104 Vgl. Werther, 2020, S. 35.

Regelmäßiges Feedback kann zwar kritische Situationen und zwischenmenschliche Auseinandersetzungen vermeiden. Diese Momente zu erkennen und somit wahrzunehmen, scheint jedoch kompliziert. Denn das individuelle nicht zu verallgemeinernde Bedürfnis nach Feedback während eines Prozesses macht eine allgemeine Anleitung zur zeitlichen Positionierung von Feedbackschleifen nahezu unmöglich. Es gilt ein sensibles Abwägen, damit der Effekt des Feedbacks nicht verloren geht.¹⁰⁵

Der Zeitpunkt spielt nicht nur für die Unterstützung eines Prozesses eine wichtige Rolle. Auch ob ein Feedbackgeber als ehrlich wahrgenommen wird, wird mit der Zeitspanne, in welcher Feedback gegeben wird, unbewusst in Verbindung gebracht.¹⁰⁶ Denn wird Feedback unmittelbar, also intuitiv gegeben, so geht der Feedbackgeber individuell auf sein Gegenüber ein und untermauert somit die Bedeutung seines Feedbacks.¹⁰⁷ Eine zu große Verzögerung kann dagegen zu Missverständnissen und destruktiven Lernprozessen führen.¹⁰⁸

Der richtige Zeitpunkt ist nicht nur für das gemeinsame Ziel bedeutend, sondern auch für den Feedbacknehmer, welcher die Rückmeldung rechtzeitig benötigt, damit dieser Zeit für den richtigen Umgang mit dem Feedback und zum Nachdenken darüber erhält.¹⁰⁹ Feedback kann also zu bestimmten und geplanten Zeitpunkten stattfinden, oder bei fortlaufenden Designprozessen spontan eingesetzt werden.¹¹⁰ Das Ergründen des richtigen Zeitpunktes kann durch Erfahrung und Empathie gefördert werden. Der richtige Zeitpunkt ist entscheidend für den Erfolg eines Feedbacks.

Wo ist Feedback wichtig?

Die Arbeitswelt des Designers erstreckt sich von der Industrie zur Agentur bis in die Selbstständigkeit. Je größer der Raum, in welchem sich der Designer bewegt, desto bedeutender erscheint Feedback für die Koordinierung und die Zusammenarbeit. Ist das Team kleiner, so verschiebt sich auch die Bedeutung von Feedback und es kann feiner eingesetzt werden. Ob in Unternehmen, Konzernen oder Agenturen, Feedback ist ein weit verbreiteter Begriff, der mehr und mehr an Aufmerksamkeit und Anerkennung gewinnt.

Hinzu kommt, dass eine räumliche Aufteilung eine wichtige Rolle für das Geben von Feedback spielt. Sitzen alle nah beieinander, so ist die Hürde nach Feedback zu fragen oder Feedback zu geben, kleiner. Wände vermitteln dabei erfahrungsgemäß ein Gefühl der Abgrenzung und Einsamkeit. Je weniger Distanz also, desto besser für die Kommunikation.

¹⁰⁵ Vgl. Werther, 2020, S. 35 ff.

¹⁰⁶ Vgl. ebd., S. 36.

¹⁰⁷ Vgl. ebd.

¹⁰⁸ Vgl. Müller, Dr. Andreas: Zeitpunkt von Feedback, in: Ruhr Universität/ LEHRE LADEN, 04.06.2018, online unter: <https://lehreladen.rub.de/planungdurchfuehrung-kompetenzorientierter-lehre/theoretische-grundlagen/zeitpunkt-von-feedback/> (15.11.2023).

¹⁰⁹ Vgl. Mills, 2019.

¹¹⁰ Vgl. Samelane, 2023.

¹¹¹ Vgl. randstand: Ein toxischer Arbeitsplatz hat Folgen – gesundheitlich & psychisch, o. D., online unter: <https://www.randstad.de/karriere/karriereratgeber/toxischer-arbeitsplatz/#:~:text=Ein%20toxischer%20Arbeitsplatz%20ist%20von,und%20unfairer%20Behandlung%20geprägt%20ist> (16.12.2023).

¹¹² Vgl. ebd.

¹¹³ Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 9.

¹¹⁴ Vgl. ebd., S. 11.

¹¹⁵ Vgl. Stroebe/Stroebe, 1994, S. 40.

Fühlt sich der Designer am Arbeitsplatz unwohl, so kann dies das Resultat mangelnder Unterstützung und mangelnder Kommunikation sein.¹¹¹ Diese Arbeitsplätze werden als *toxisch* bezeichnet und beschreiben ein negatives Arbeitsklima aufgrund diverser Mängel.¹¹²

Die Umgebung, in welcher Feedback gegeben wird, spielt für das Wohlbefinden des Feedbacknehmers eine zentrale Rolle. Dieses Umfeld sorgt für Sicherheit und Vertrauen und kann somit die Entwicklung einer Feedbackkultur am Arbeitsplatz fördern. Der Arbeitsplatz kann also auf die Stimmung und die Bereitschaft für Feedback Einfluss nehmen.

Von wem ist Feedback wichtig?

Feedback erfordert mindestens zwei Perspektiven, zwischen welchen die Rückkopplung stattfinden kann.¹¹³ Die Kompetenz des Feedbackgebers und den vorhandenen oder nicht vorhandenen Respekt, den dieser dem Feedbacknehmer entgegenbringt und der von jenem gespiegelt wird, ist ein wichtiger Baustein der Feedbackkultur. Ob Kunde, Kollege oder Vorgesetzter, Feedback kann, gefragt oder ungefragt, zunächst von jedem gegeben werden. Dabei ist die Grundhaltung beider Parteien und deren Gleichstellung von Bedeutung.¹¹⁴ Feedback auf Augenhöhe verhindert dabei das Gefühl der Belehrung und der Minderwertigkeit.

Schon bei der Zielsetzung macht es einen Unterschied, ob der Kunde oder Vorgesetzte eine Zielvorgabe definiert, oder ob das Ziel gemeinsam im Team mit dem Einsatz von Feedbackschleifen vereinbart wird.¹¹⁵ So sind die unterschiedlichen Positionen von Feedbackgebern und die des Feedbackgebers im Designprozess zu berücksichtigen. Nicht immer ist der Feedbackgeber ebenfalls Designer.

Befindet sich der Feedbackgeber in der Vorgesetzten-Position, so ist dessen Aufgabe vielmehr den Zusammenhalt, die Stimmung und immer wieder das gemeinsame Ziel zu formulieren. Handelt es sich beim Feedbackgeber um den Kunden, so muss dessen Erwartung abgeglichen werden. Der gemeinsame Wunsch von Feedbackgeber und Feedbacknehmer formuliert sich im Ziel einer optimalen Gestaltung.

Auch aus welcher Richtung das Feedback kommt, beeinflusst die Wahrnehmung des Feedbacknehmers: Horizontales Feedback beschreibt das kompetenzübergreifende Feedback. Die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Fokusebenen findet meistens ungeplant und spontan statt. Zwar wird kompetenzübergreifendes Feedback als bedeutend betrachtet, allerdings verkompliziert es den Prozess erheblich.¹¹⁶ Wenn Feedback von oben nach unten – vertikal – gegeben wird, so bedeutet dies, dass voraussichtlich der Vorgesetzte Rückmeldung zur Leistung gibt.

Der Vorgesetzte hat also in der Hand, wie dieser regelmäßiges Feedback, ob mit Kritik oder Anerkennung, in den Arbeitsalltag integriert. Dieses Feedbackformat kann auch umgedreht werden: Es entsteht Feedback von unten nach oben. Die Wirkung dieser Form des Feedbacks wird immer noch unterschätzt. Denn das Potential weniger erfahrener Mitarbeiter wird in unserer Gesellschaft häufig nicht wertgeschätzt.¹¹⁷

Anders ist das beim Feedback von außen. Gibt der Kunde Feedback, sollte dieses in aller Regel berücksichtigt werden. Schließlich ist der Kunde der Auftraggeber und am Ende auch der zahlende Abnehmer. Dabei kann das Feedback des Kunden konstruktiver generiert werden, wenn das Feedback proaktiv erfragt wird.¹¹⁸

Auch die persönliche Beziehung zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer ist von Bedeutung. Denn für einen respektvollen Umgang scheint die Kompetenz des Gegenübers für die Entwicklung der Arbeit eine wichtige Rolle zu spielen.

Unterschiedliche Positionen können die Bereitschaft für Feedback erleichtern, aber gleichzeitig auch erschweren. Hier ist der richtige Umgang gefragt. Erst wenn der Feedbacknehmer bereit ist, Feedback anzunehmen, besteht die Möglichkeit der Mitteilung.¹¹⁹

Dabei besteht die Gefahr der Rechtfertigung und der Abwehrhaltung gegenüber dem Feedbackgeber eine emotionale und kritische Situation für diesen.¹²⁰ Hier ist es für ihn wichtig, sich nicht auf den Ärger des Feedbacknehmers einzulassen. Denn oft handelt es sich um Missverständnisse und situationsbedingte Wahrnehmungsverschiebungen. In Fällen wie diesen ist eine Diskussion voraussichtlich aussichtslos.

Es gilt, entweder auf die persönliche Ebene zu gehen und zu versuchen das Problem zu erörtern, oder an das gemeinsame Ziel zu erinnern. Dennoch können Momente zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit entstehen. Dabei hat die Beziehung, die zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer besteht, einen fundamentalen Einfluss.¹²¹

- 116 Vgl. Haas, Oliver: Organisationales Feedback?, in: trigon edition, Ausg. 02, o. D., online unter: <https://www.trigon.at/artikel/organisationales-feedback/> (10.10.2023).
- 117 Vgl. ebd.
- 118 Vgl. ebd.
- 119 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 11.
- 120 Vgl. ebd.
- 121 Vgl. ebd., S. 9.

- 122 Vgl. Mills, 2019.
- 123 Vgl. Werther, 2020, S. 34.
- 124 Vgl. ebd.
- 125 Vgl. ebd.
- 126 Vgl. ebd., S. 21.
- 127 Vgl. ebd. S. 22.

Einer Studie von MTV mit dem Namen *No Collar Workers* zufolge sind 76% der befragten Millennials davon überzeugt, ihre Vorgesetzten könnten etwas von ihnen lernen.¹²² Dabei stellt sich die Frage, ob ein altersbedingter hierarchisch übergeordneter Angestellter, deutlich mehr Probleme hat ein Feedback eines jüngeren, im System untergeordneten anzunehmen. Wird der Feedbackgeber vom Feedbacknehmer als kompetente Respektsperson wahrgenommen, so fällt es diesem leichter, Feedback anzunehmen. Dies kann durch die *Glaubwürdigkeit* gelingen.¹²³ Diese *Glaubwürdigkeit* wird individuell vom Feedbacknehmer festgelegt und somit häufiger bei Feedback auf Augenhöhe wahrgenommen.¹²⁴ Auch die Erfahrung des Feedbackgebers beeinflusst die Glaubwürdigkeit und hat somit positive Auswirkungen auf das Anerkennen eines Feedbackgebers. Gleichzeitig wird zu viel Erfahrung als intern irrelevant gewertet und kann somit zu Diskrepanzen im Feedbackprozess führen.¹²⁵

Dies führt zu der Annahme, dass die Lebenserfahrung und somit das Alter für den Umgang mit Feedback eine wichtige Rolle spielt. Trotz altersbedingter Hierarchien, sollte ein respektvoller und anerkennender Umgang auf Gegenseitigkeit beruhen. So kann ein junger, aufstrebender Designer selbstverständlich viel von einem älteren und erfahreneren Designer lernen.

Dennoch sollte ein junger und frischer Blick auf den Zeitgeist nicht unterschätzt werden. Denn erfahrene Designer sind gefährdet, den Blick für den Wandel zu verlieren und somit eine Stagnation der persönlichen Weiterentwicklung zu provozieren. So mag die Kompetenz eines älteren Designers auf der Erfahrung liegen und die eines jungen Designers, auf dem vielleicht naiven und unbefangenen Blick auf den Zeitgeist. Das Zusammenspiel von Zeitpunkt, Feedbackgeber und dessen Art das Feedback zu kommunizieren, ist also bedeutend für ein fruchtbares Feedback.

Neben all den verschiedenen Feedback-Methoden, Theorien und Erfahrungen, ist die Bereitschaft zu lernen und die Fremdwahrnehmung zuzulassen, für das Feedback essenziell.¹²⁶ Für den Designer ist zusätzlich wichtig, ob es sich im Moment des Feedbacks um die Entwicklung des Designs im Designprozess handelt, oder um die Bewertung der abgeschlossenen Gestaltung.¹²⁷ Denn was für die Gestaltung hilfreich ist, kann für den Gestaltenden blockierend und verletzend wirken.

Die meisten Probleme entstehen durch die subjektive Wahrnehmung eines negativen Feedbacks, welches fälschlicherweise oder berechtigterweise auf die eigene Persönlichkeit interpretiert wird und somit eine Reaktion der Selbstverteidigung entsteht.¹²⁸ In der Regel bezieht sich ein Feedback im Designprozess aber immer auf die Gestaltung. Die emotionale Verbindung zur Gestaltung kann dabei leicht irreführend sein und zu ebendieser Verletzung des Selbstwerts führen: Das menschliche Bedürfnis einer positiven Außenwirkung sowie eines positiven Selbstwerts lösen bei einem vermeintlich negativen Feedback emotionale und negative Gefühle im Feedbacknehmer aus.¹²⁹

Da der Mensch in Form von Selbstschutz eine Tendenz zur positiven Selbstwahrnehmung entwickelt¹³⁰, ist der Designer stetig auf der Suche nach positivem Feedback und Bestätigung. Die Angst, ein negatives Feedback zu erhalten, führt zu Vermeidungsstrategien.¹³¹ Paradox dabei ist, dass sich 65 % aller befragten Beschäftigten mehr Feedback wünschen.¹³²

2.2. Feed – Like

Im Zusammenhang der Kommunikation von Feedback, scheint der Blick auf die digitalen Medien und die ununterbrochenen Feedbacks in Form von Bildern, Kommentaren und Likes bedeutend. Das aktuelle Geschehen in den sozialen Netzwerken beschreibt die Problematik unserer modernen Kommunikation und die sich dadurch verändernde Wahrnehmung. Bezogen auf Feedback stellt sich die Frage, wie sehr sich diese in Form von Aufmerksamkeit in unseren Alltag integriert hat und dadurch die Wahrnehmung auf unser Bedürfnis nach Anerkennung aus dem Gleichgewicht bringt.

Viele Designer nutzen die Plattformen der sozialen Netzwerke. Der vermeintliche Beweggrund eines Designers ist dabei, auf seine Arbeit aufmerksam zu machen und somit neue Jobs zu generieren. Dennoch ist das Bedürfnis nach Anerkennung als Motivation nicht zu unterschätzen: Zu beobachten ist dabei, dass ein digitales Feedback in Form eines Kommentars bei Designern häufig unverhältnismäßig positiv und somit anerkennend ist, während es bei einem politischen oder persönlichen Profil oft sehr negatives Feedback gibt. Der Designer hat also den Vorteil, dass auf kreative Arbeiten durchaus positiver reagiert wird, als auf Persönlichkeiten. Dabei schwankt der Designer immer zwischen gesundem Selbstvertrauen und übertriebener Selbstdarstellung. Dies sollte dem Designer bewusst sein.

128 Vgl. Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 41.
129 Vgl. ebd.
130 Vgl. ebd.
131 Vgl. ebd.
132 Vgl. Samelane, 2023.

133 Vgl. Cacioppo/Patrick, 2008, zitiert nach Schmidt, Jan-Hinrik/Taddicken Monika (Hrsg.): Handbuch Soziale Medien, Wiesbaden: Springer, 2022, S. 43.
134 Vgl. Krämer/Winter, 2008; Ho/Dempsey, 2010, zitiert nach Schmidt/Taddicken, 2022, S. 43.
135 Vgl. Collins/Miller, 1994, zitiert nach Schmidt/Taddicken, 2022, S. 45.
136 Vgl. Valkenburg/Peter, 2009, zitiert nach Schmidt/Taddicken, 2022, S. 45.
137 Vgl. ebd.
138 Vgl. Trepte/Reinecke, zitiert nach Schmidt/Taddicken, 2022, S. 45.

Zum einen wird der Drang der Mitteilung über die digitalen Medien, auf das Bedürfnis der Zugehörigkeit, und gleichzeitig auf das Bedürfnis der Differenzierung durch den Ausdruck der persönlichen Individualität begründet.¹³³ Der Reiz besteht darin, das Bild der Beobachter steuern zu können und sich dadurch selbst zu verwirklichen.¹³⁴ Lob und Anerkennung können als Belohnungsform betrachtet werden. Diese kommen in Sozialen Netzwerken dann zum Ausdruck, wenn eine positive Emotion beim Feedbacknehmer ausgelöst wird. Hierdurch werden zwischenmenschliche Beziehungen gefördert und durch das Offenlegen persönlicher Perspektiven Sympathien entwickelt.¹³⁵ Das Interessante hierbei ist, dass die Selbstdarstellung in digitalen Räumen zu einer Zufriedenheit bei den sich Inszenierenden führt, ohne dass eine direkte Reaktion der Feedbacknehmer stattfindet.¹³⁶

Das bedeutet, dass die proaktive Mitteilung einen positiven Effekt auf das persönliche Wohlbefinden hat.¹³⁷ Wird diese Erkenntnis in Bezug zu Feedbackschleifen im Designprozess gesetzt, so wird sehr schnell deutlich, dass der erste Schritt der Mitteilung elementar für einen ausgeglichenen Prozess ist. Nicht nur der Vorgesetzte muss erkennen, dass der Designer Feedback benötigt. Der Designer selbst muss proaktiv werden, damit das Bedürfnis der Mitteilung gestillt werden kann. Die produktive Mitteilung bekommt also an diesem Punkt eine ganz neue Bedeutung in der Untersuchung von Feedback im Designprozess. Dabei unterstützen durchaus diverse Studien die These, dass das *wahrgenommene Feedback* einen motivierenden Effekt auf die Selbstdarstellung generiert.¹³⁸

Trotz der Befriedigung durch das Posten eines Beitrags ist hierbei die Substanz und der Mehrwert eines Feedbacks, durch Orientierung, Motivation, Fehlervermeidung, Inspiration, Fremdwahrnehmung und Selbstwahrnehmung nicht gegeben. Es findet kein Abgleich statt, sondern vielmehr ein Vergleich. So führt die Selbstmitteilung zwar zu einem persönlichen Wohlbefinden, dennoch ist der Mehrwert und die Funktion für das Projekt nicht gegeben. Es entsteht eine Form der Selbstbefriedigung. Dabei mag die These paradox erscheinen, dass dies sinnvoll für den Designer sein kann. Findet jedoch zeitnah und in der Summe häufiger ein konstruktives, auf das Projekt bezogene Feedback statt, so wirkt das reine Mitteilungsbedürfnis prozessfördernd.

Schaut man sich beispielsweise das Format von Instagram an, so erkennt man schnell, dass die Reaktionen auf einen sogenannten *Feed*, also auf ein Bild oder Video, keinerlei Konstruktivität beinhalten. Die reine Bildinformation lässt im Gegensatz zu einer verbalen Information, viel Freiraum für Interpretation. Die Massen visueller Eindrücke erschweren dabei das Filtern von sinnvoller Information.

Der Nutzer füttert auf dieser Plattform andere Nutzer, indem dieser Bildmaterial zur Verfügung stellt. Andere Nutzer wiederum reagieren auf dieses *Futter*, wodurch eine Form des Feedback entsteht. Jedoch fehlt bei der Reaktion auf das *Futter* die Sinnhaftigkeit, sowie der Mehrwert und somit die Konstruktivität. Ein gepostetes Bild könnte als proaktive Aufforderung zu Feedback verstanden werden, da mit einer Reaktion in Form von Likes, positiven aber auch negativen Kommentaren gerechnet werden muss.

Auch wenn ein nonverbaler Kommentar nicht den gleichen Nährwert wie ein verbaler Kommentar beinhaltet, so scheint diese Form des Feedbacks im digitalen Raum eine der freieste Reaktionen zu sein. Die Wahl der Worte ermöglicht den Freiraum, Gedanken und Empfindungen Ausdruck zu verleihen. Dabei können allerdings auf emotionaler Ebene, Gefühle in Form von unangebrachten Kommentaren geäußert werden, ohne dass diese ernsthafte Konsequenzen nach sich ziehen.¹³⁹

Nicht zu verwechseln mit einem Kommentar, ist das symbolische Feedback eines Likes. Die positive Bewertung eines Bildes oder Kommentares ist in den sozialen Medien zwar schnell getan, dennoch wird diese als knappe Ressource bewusst verteilt. Wird einem Beitrag kein Daumen oder Herz vergeben, so könnte das auf eine indirekte Kritik hinweisen.

Trotzdem stellt sich hier die Frage, wie negativ ein Feedback wahrgenommen werden kann, wenn nur Herzen als Reaktion zur Verfügung stehen. Negatives Feedback könnte in den sozialen Medien anhand mangelnder Reaktionen begriffen werden. Während die Hemmschwelle eines negativen Kommentares in öffentlichen und populären Konten durchaus niedrig ist, ist diese Hemmschwelle in nahbaren, freundschaftlichen Profilen als hoch wahrzunehmen. Positive Eindrücke fördern das Wohlbefinden, wobei ehrliche Eindrücke Negatives implizieren können und somit lediglich durch ihre Konstruktivität zu Wohlbefinden führen können.¹⁴⁰

139 Vgl. Schmidt/Taddicken, 2022, S. 234.
140 Vgl. Kim/Lee, 2011, zitiert nach Schmidt, Jan-Hinrik/Taddicken Monika (Hrsg.): Handbuch Soziale Medien, Wiesbaden: Springer, 2022, S. 45.

Ganz gleich, ob man auf Instagram oder Facebook schaut, das schnelle und bequeme Feedback mit Hilfe eines Likes richtet sich nur in eine Richtung, nämlich in die der positiven. Das führt zu einer Inflation von Anerkennung und dadurch zum Verlust von Resilienz gegenüber konstruktivem und Feedback mit Substanz.

Das Teilen von Inhalten kann zu einer Weiterentwicklung führen, jedoch kann dieses nicht als Feedback betrachtet werden. Die Option Bilder, Meinungen und Informationen zu teilen, dient zwar dem Austausch, aber nicht dem spezifischen Feedback mit einem gemeinsamen Ziel. Es besteht dennoch die Möglichkeit kulturübergreifender Solidaritätsräume, welche in Form von geteilten Inhalten zu erkennen sind.¹⁴¹ Diese Solidaritätsräume können zwar einen kommunikativen Resonanzraum entstehen lassen, jedoch unterliegt diesem ebenfalls kein gemeinsames Ziel. Somit wird das reine Teilen von Informationen und Nachrichten in der vorliegenden Arbeit nicht als Feedback betrachtet.

Die Reaktion wird durch ein symbolisches Feedback verzerrt. Es können keine menschlichen Emotionen anhand von Mimik, Gestik und Stimmlage wahrgenommen werden. Durch den Verlust der unmittelbaren Reaktion können die Sozialen Medien lediglich als eine »unidirektionale«¹⁴² Kommunikationsform bezeichnet werden. Konstruktives Feedback scheint maximal in der Möglichkeit von Umfragen gegeben, jedoch nicht bezogen auf eine visuelle Darstellung. Digitale Medien können zwar Empathie und Gefühle erzeugen, dennoch finden individuelle Äußerungen nüchterner Kommentare im digitalen Raum kaum persönliche, emotionale Resonanz.¹⁴³ Informationen sind, ob im digitalen Raum oder in der Realität, von Emotionen abhängig und werden nur durch diese greifbar.¹⁴⁴

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Begrifflichkeit des Feedbacks in den Digitalen Medien anders erlebt wird, als in der Realität. Immer mehr Webseiten fordern dazu auf, schriftliches Feedback dazulassen. Schriftliches Feedback kann kaum einen Diskurs entstehen lassen, wodurch das digitale Feedback leicht mit einer einfachen Meinung zu verwechseln ist. Somit ist diese Form des Feedbacks für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit unbedeutend und wird nicht weiter berücksichtigt. Die Kommunikation im digitalen Raum beeinflusst die Wahrnehmung und das Verhalten des Menschen und somit auch den Designer immer mehr. Auch wenn das digitale Feedback in sozialen Netzwerken nicht als Grundthese der vorliegenden Arbeit verstanden wird, so ist die Betrachtung der sozialen Vorgänge im Kontext der aktuellen Entwicklung, bezüglich der menschlichen Kommunikation in der heutigen Zeit, ausschlaggebend für das Verständnis und die Wahrnehmung von Feedback.

141 Vgl. Schmidt/Taddicken, 2022, S. 234.
142 Wikipedia: Undirektional, 08.12.2023, online unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Unidirektional> (09.12.2023).
143 Vgl. Schmidt/Taddicken, 2022, S. 247.
144 Vgl. ebd.

- 2.1. Feedback (Futter)
- 2.2. Feed – Like
- 2.3. Feedback – Methoden

Hauptteil

- 2.1. Feedback (Futter)
- 2.2. Feed – Like
- 2.3. Feedback – Methoden

Hauptteil

2.3. Feedback – Methoden

Da der Mensch ein lösungsorientiertes Wesen hat und Feedback häufig zu zwischenmenschlichen Konflikten führt, werden regelmäßig Methoden entwickelt, um Feedback zugänglicher zu machen. Die meisten entwickelten Feedback-Methoden fokussieren sich dabei auf die Kommunikation, auf Gruppendynamiken und Teamleitung. Der Designprozess enthält allerdings einen sehr differenzierten, beinahe unberechenbaren Ablauf, der genau wie der Designer selbst, sehr eigen ist. Aufgrund dessen und der emotionalen Bindung des Designers zu seiner Gestaltung, scheinen die gängigen Feedback-Methoden nur schwer in den Designprozess zu integrieren zu sein.

Aufgrund der positiven Wirkung von Feedback auf die Arbeitsatmosphäre sowie die Arbeit selbst etablieren sich seit einiger Zeit mehr und mehr Feedback-Methoden, welche Probleme systematisch angehen sollen und dadurch zur Verbesserung von Teamfähigkeit und zwischenmenschlichem Verhalten beitragen. Je nach Kontext und Zielsetzung, können unterschiedliche Feedbackmethoden eingesetzt werden. Auf die bekanntesten Methoden, wie diese im Designprozess einsetzbar sind, sowie auf ihre Eigenschaften werde ich im folgenden Kapitel eingehen.

Ein nachhaltiges Feingefühl bei der Wahl, welche Feedbackmethode wann einzusetzen ist, scheint eine Grundvoraussetzung für den Feedbackprozess. Zusätzlich gibt es auf den ersten Blick banale Aspekte, die es allerdings zu beachten gilt: Dazu gehören die Gruppengröße, wie detailliert das Feedback sein soll, und die Initiative des Feedbacks.¹⁴⁵

Zur Bestandsaufnahme von Feedback, gehört die Betrachtung der wichtigsten vorhandenen Feedbackmethoden. Ob sich diese in den Designprozess integrieren lassen, wird im folgenden analysiert.

Blindspot-Feedback

Wie der Name *Blindspot-Feedback* schon verrät, sollen bei dieser Feedbackmethode dem Teamleitenden blinde Flecken aufgezeigt werden. Dabei geht es konkret um die Leitung des Teams und mögliche Verbesserungsvorschläge, indem der Teamleitende die Mitarbeitenden Fragen durch einen Perspektivwechsel beantworten lässt. Die Mitarbeitenden sollen sich in die Rolle des Teamleitenden versetzen und somit Verbesserungsvorschläge für den Teamleitenden formulieren. Ob der Feedbacknehmer, also der Teamleitende, diese als brauchbar einstuft und das Feedback annimmt, bleibt diesem selbst überlassen.¹⁴⁶ Überträgt man diese Methode auf den Designprozess, so scheint sie vor allem relevant für den Creative Director und den Art Director. Hierbei geht es im ersten Moment nicht um die Gestaltung, sondern um den Zusammenhalt des Teams und die gemeinsame Arbeit.

- 145 Vgl. B., Casandra: Feedback geben: 8 Methoden für ein konstruktives Feedback, in: Philognosie, o. D., online unter: https://www.philognosie.net/kommunikation/feedback-methoden-anleitungen-konstruktives-feedback-geben#welche_feedback-methode_wahle_ich (04.12.2023).
- 146 Vgl. Creaholic – Pulse Feedback: Feedbackmethoden – 15 Methoden für hilfreiches Feedback, o. D., online unter: <https://www.start-pulse.com/de/ressourcen/wissen/feedback/methoden> (12.12.2023).

- 147 Vgl. Delle Donne, Daniele: Fünf Feedback-Methoden für hilfreiches Feedback, in: Hubspot, 2022, online unter: <https://blog.hubspot.de/service/feedbackmethoden> (03.12.2023).
- 148 Vgl. Kaikhosrovshvili, Keke: Entdecken Sie 11 wichtige Feedback-Methoden und -Techniken und lernen Sie, wie Sie effektives Feedback geben können, in: zavvy, o. D., online unter: <https://www.zavvy.io/de/blog/feedbackmethoden-und-techniken> (30.11.2023).
- 149 Vgl. Creaholic – Pulse Feedback, o. D.
- 150 Vgl. Werther, 2020, S. 39.
- 151 Vgl. Lilie, Oliver: Was ist eigentlich Instant Feedback?, in: Landesinitiative Fachkraft im Fokus Sachsen-Anhalt, 2018, online unter: <https://blog.fachkraft-imfokus.de/2018/11/05/was-ist-eigentlich-instantfeedback/#:~:text=Beim%20Instant%20Feedback%20werden%20über,Kollegen%20und%20anderen%20eine%20Rückmeldung> (12.11.2023).
- 152 Vgl. Werther, 2020, S. 39.
- 153 Vgl. ebd.
- 154 Vgl. Kaikhosrovshvili, o. D.

Zielscheibe

Diese Feedback-Methode zielt auf die visuelle Bewertung der vorgegebenen Themen ab. Dabei wird eine Zielscheibe auf ein Board oder ein großes Blatt Papier gezeichnet. Die zu bewertenden Themen werden jeweils einem Bereich zugeordnet, und die Feedbackgeber beurteilen mit dem Aufkleben von Klebepunkten die Themen. Die Bewertung orientiert sich am erreichten Ziel, welches sich in der Mitte der Zielscheibe befindet. Dabei ist es von Vorteil, wenn die Vorgesetzten nicht dabei sind, wenn dies geschieht.¹⁴⁷ Diese Feedback-Methode bezeichnet ein summatives Feedback und kann vor allem am Ende einer Weiterbildung oder eines Workshops eingesetzt werden.¹⁴⁸

360-Grad-Feedback

Die Methode des *360-Grad-Feedback* beginnt mit dem Zusammentragen des Feedbacks aller Mitarbeitenden. Dies impliziert auch den Vorgesetzten.¹⁴⁹ Eine Rundum-Betrachtung der geleisteten Arbeit aller Mitarbeitenden ist somit gewährleistet.¹⁵⁰ *360°-Feedback* wird als übergreifendes Feedback verstanden, unter welchem weitere Feedbackmethoden sein können. Als unkompliziertes Hilfsmittel, kann dabei das sog. *Instant-Feedback* dienen. Dieses wird digital über eine App direkt an den Feedbacknehmer weitergeleitet.¹⁵¹ Diese Feedbackmethode wird während des Prozesses eingesetzt und bezieht sich auf individuelle Probleme – sie ist somit situationsabhängig.¹⁵² Eine Mischung aus *360°-Feedback* oder einem Peer Review mit *Instant-Feedback* ist insofern nützlich, als dass *Instant-Feedback* zwar schnell und direkt ist, *360°-Feedback* jedoch individueller und detaillierter einsetzbar ist.¹⁵³ Der Vorteil hierbei ist, dass im Gegensatz zu einer einfachen Bewertung beim *360°-Feedback* aus allen Winkeln die Perspektive erläutert wird. Es kann somit Missstände aufdecken und lösen. Durch die Befragung aller Mitarbeitenden besteht ein geringes Risiko der Diskriminierung,¹⁵⁴ insbesondere durch die Anonymisierung der Antworten, was in aller Regel bei *360°-Feedback-Software* üblich ist. Auch diese Methode kann für den Designprozess und die Zusammenarbeit im Team bedeutend sein. Jedoch scheint sie durchaus komplexer als andere und muss sehr gezielt eingesetzt werden. So könnte das *360°-Feedback* zum Beispiel am Ende eines Designprozesses, vor dem Start eines neuen Prozesses stehen.

2.1.	Feedback	(Futter)	Hauptteil
2.2.	Feed – Like		
2.3.	Feedback – Methoden		

Feedbackmethoden für Teamwork

Teams, die immer wieder zusammen arbeiten, verbringen viel Zeit miteinander. Dabei können sich persönliche, aber meistens auch berufsbezogene Probleme entwickeln. Um als Creative Director oder Designer diese zu erkennen und zu lösen, ist es wichtig, unterschiedliche Methoden zu kennen und bewusst in die Prozesse der Gestaltung zu integrieren.

Umfragen

Durch Umfragen können Meinungen und Einschätzungen zu bestimmten Themen anonym oder persönlich gesammelt werden. Bekannte Methoden sind hierfür der Feedback-Fragebogen und die Feedback-Brief-Runde. Diese werden als eine Aufforderung zu Feedback betrachtet und können somit regelmäßig zum Abgleich von Stimmungen oder Teamprozessen eingesetzt werden.

Der Feedback-Fragebogen

Die häufig eingesetzte Methode des Feedback-Fragebogens erleichtert es manchen Kollegen, durch die Aufforderung Feedback zu erteilen, ihre Zurückhaltung aufzugeben. Die detaillierten, schriftlichen Äußerungen lassen ehrliches Feedback entstehen, wodurch schneller unterschwellige Konflikte aufgedeckt werden können. Ob die Befragten dabei eine Antwort ankreuzen müssen oder ihre Meinung selbst formulieren, spielt dabei keine Rolle.¹⁵⁵ Diese Methode verleiht den Teammitgliedern Sicherheit und fördert Ehrlichkeit. Bezieht man diese Methode auf den Designer oder den Designprozess, so kann diese durchaus unterstützend für ihn sein. Es wäre durchaus spannend, wie sich die Auswertung eines Fragebogens auf einen Design-Entwurf eines Mitarbeiters auswirkt.

Die Feedback-Brief-Runde

Diese Feedbackmethode beginnt mit dem Vermerk des Namens auf einem Blatt Papier. Danach wird es solange an die nächste Person weitergegeben, bis es wieder am Anfang angelangt ist. So wird jedes Gruppenmitglied beim Feedback beachtet und bekommt von jedem Feedback. Dabei ist zu beachten, dass die Gruppe das gemeinsame Ziel des Feedbacks definiert.¹⁵⁶ Für den Designprozess wirkt diese Methode etwas unterbrechend. Sie könnte allerdings auch zum Ende eines Designprozesses, gemeinsam mit dem Team, eingesetzt werden. Die Feedbackmethode wirkt sehr persönlich, wodurch die Stimmung unter Designern positiv als auch negativ beeinflussbar ist. Digital kann diese Methode zum Beispiel mit dem Pulse-Feedback durchgeführt werden.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Vgl. Creaholic – Pulse Feedback, o. D.

¹⁵⁶ Vgl. ebd.

¹⁵⁷ Vgl. ebd.

2.1.	Feedback	(Futter)	Hauptteil
2.2.	Feed – Like		
2.3.	Feedback – Methoden		

¹⁵⁸ Vgl. Creaholic – Pulse Feedback, o. D.

¹⁵⁹ Vgl. ebd.

¹⁶⁰ Vgl. ebd.

Die Pulse-Mitarbeiter-Feedback-Methode

Pulse Feedback bezeichnet sich selbst als ein *Feedback-Tool*, welches durch eine Einladung per Mail digital dazu auffordert, an einer Feedbackrunde teilzunehmen. Auch diese Form des Feedbacks soll zur Stimmung im Team einen positiven als auch negativen Effekt beitragen. Jegliche Verbesserungen, als auch Verschlechterungen, können durch den Einsatz dieser Feedbackmethode sichtbar gemacht werden.¹⁵⁸ Ob diese Methode für den Designer von Vorteil oder von Nachteil ist, kann an dieser Stelle nicht festgestellt werden.

Die 5-Finger-Methode

Die meisten Menschen haben ihre Hand immer dabei und können somit ganz leicht auf die *5-Finger-Methode* zurückgreifen, wenn es zu einem konstruktiven Feedback kommen soll. Dabei steht der Daumen für die positive Meinung, die geäußert werden soll. Der Zeigefinger soll an die Erkenntnisse erinnern und dazu auffordern, das neu Gelernte zu äußern. Die schöne Metapher des Mittelfingers soll dazu auffordern das Negative mitzuteilen und zu begründen. Der Ringfinger steht für den persönlichen Eindruck, der gewonnen wurde. Zum Schluss soll der kleine Finger an das Vergessene oder zu kurz Gekommene erinnern und dazu auffordern, die persönlichen Wünsche für die nächste Zusammenarbeit zu äußern. Durch den Einsatz dieser Methode finden sowohl Kritik, als auch Positives ihren Platz beim Feedback.¹⁵⁹ Die *5-Finger-Methode* ist eine sinnvolle Methode, auch für den Designer, wertvolles Feedback zu kommunizieren.

Das Blitzlicht

Die Blitzlicht-Methode soll innerhalb kürzester Zeit zu einem Gesamteindruck eines Teams verhelfen. Mit der Zielsetzung eines Feedbacks bekommt jedes Teammitglied einen kurzen Zeitslot, in welcher dieses seine Sichtweise äußern darf. Dabei wird nicht gerechtfertigt oder auf die geäußerte Meinung des Gegenübers eingegangen. Um dem Ziel des Feedbacks einen Rahmen zu verleihen, werden maximal drei Fragen in der *Ich-Botschaft* akzeptiert.¹⁶⁰ Die Blitzlicht-Methode kann in den Designprozess gut integriert werden. Bezieht man das Blitzlicht auf das Design und nicht auf den Designer, so kann ein Mehrwert für eine gute Gestaltung generiert werden.

2.1.	Feedback	(Futter)	Hauptteil
2.2.	Feed – Like		
2.3.	Feedback – Methoden		

2.1.	Feedback	(Futter)	Hauptteil
2.2.	Feed – Like		
2.3.	Feedback – Methoden		

Die Feedback Ampel Methode

Für diese Methode werden drei Karten in den Farben rot, gelb und grün benötigt. Der Teamleitende stellt eine Frage und die Teammitglieder können darauf mit einer der Karten reagieren. So wird das Stimmungsbild der Gruppe direkt signalisiert. Darauf kann dann in Form eines Gesprächs eingegangen und diskutiert werden. Auch für digitale Meetings kann diese Feedbackmethode eingesetzt werden.¹⁶¹ Bei dieser Methode handelt es sich um eine sinnvolle Methode bezogen auf Teams, allerdings ein Feedback in Form zweier Farben bezogen auf ein Design kaum konstruktiv möglich.

Das Feedbackplakat

Bei dieser Methode wird ein Plakat erstellt, auf welchem sich die Zielsetzung für das Feedback in schriftlicher Form befindet. Die Gruppe kann dann auf dem Plakat ihr Feedback formulieren.¹⁶² Diese sehr unkomplizierte Feedbackmethode, kann für langfristige Ziele die Dynamiken einer Gruppe beeinflussen und durch den regelmäßigen Einsatz kreativ genutzt werden.

Die Vier-Ecken-Methode

Bei kontroversen Themen kann die Vier-Ecken-Methode die unterschiedlichen Perspektiven der Teammitglieder sichtbar machen. Jeder Ecke im Raum wird hierbei ein Standpunkt verliehen, welcher durch die Positionierung der Teammitglieder zum Ausdruck gebracht wird. So kann ein Diskurs entstehen und Argumente können ausgetauscht werden.¹⁶³ Diese Methode bezieht sich wieder auf eine gesamtheitliche Teamarbeit und ist somit nicht in den Designprozess zu integrieren.

Peer-Review

Ein *Peer-Review* wird zur Förderung von Austausch und Zusammenarbeit im Team eingesetzt, indem sich Kollegen gegenseitig Feedback geben. Die anonyme Bewertung unter Mitarbeitenden kann zur Reflexion und Verbesserung dieser führen.¹⁶⁴ Dabei ist wie bei fast jedem Feedback bedeutend, dass die Bewertung anerkennend und bezogen auf die Arbeit stattfindet. Ein Peer Review sollte nicht persönlich werden, oder die Mitarbeitenden gegenseitig anprangern. Ein Beispiel für die Formulierung eines sensiblen *Peer-Reviews* könnte sein: »Sie konzentrieren sich mehr darauf, was nicht getan werden kann, als dass Sie Lösungen anbieten. Ich würde mir wünschen, dass Sie eine offene Denkweise entwickeln und gemeinsam mit Ihrem Team an der Entwicklung von Lösungen arbeiten.«¹⁶⁵ Der Perspektivenwechsel unter Kollegen führt zu mehr Verständnis und im besten Fall Erkenntnissen und der Bereitschaft etwas zu ändern.¹⁶⁶

Mit *Peer-Reviews* lassen sich Teamstrukturen innerhalb eines Kreativteams überblicken, sowie die Gestaltung während eines Designprozesses lenken. Auf das Design spezifisch mit dieser Methode einzugehen, kann destruktiv wirken. Demnach sind *Peer-Reviews* förderlich für den Designer, aber nur indirekt für das Design.¹⁶⁷

161 Vgl. Creaholic – Pulse Feedback, o. D.
 162 Ebd.
 163 Vgl. ebd.
 164 Vgl. Kaikhosrovili, o. D.
 165 Vgl. ebd.
 166 Vgl. ebd.
 167 Vgl. Creaholic – Pulse Feedback, o. D.

168 Vgl. Creaholic – Pulse Feedback, o. D.
 169 Vgl. ebd.
 170 Vgl. ebd.
 171 Vgl. ebd.

Die hier genannten Feedbackmethoden sollen die Gruppendynamik unterstützen und zwischenmenschliche Probleme beseitigen. Dabei ist eine sensible Herangehensweise unumgänglich, damit nicht der Eindruck einer Anprangerung ansteht. Nach der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Feedbackmethoden fällt außerdem auf, dass es wichtig ist, dass bei Feedback in Gruppen jedes Gruppenmitglied Feedback bekommt. Sonst könnte der Sinn eines Feedbacks für die Zusammenarbeit eines Teams verloren gehen.¹⁶⁸

Die WWW-Methode

Die WWW-Methode zählt zu den Klassikern unter den Feedbackmethoden und wird in drei verschiedenen Schritten durchgeführt. Zuerst soll das Wahrgenommene mitgeteilt werden, damit der Empfänger die Position des Gegenübers besser nachvollziehen kann. Die Wahrnehmung erfolgt über einen oder mehrere der fünf Sinne. Diese gilt es zu formulieren und dadurch greifbar zu machen. Daraufhin soll die persönliche Wirkung des Wahrgenommenen kommuniziert werden. Im dritten Schritt wird der aus dem Mangel entstandene Wunsch beschrieben.¹⁶⁹ Auch diese Methode fördert einerseits innerhalb eines Designprozesses den Designer persönlich und verstärkt teamorientiertes Arbeiten, zum anderen ist sie auch am Ende eines Designprozesses wertvoll.

Die STATE-Methode

Die von Kerry Patterson erweiterte *WWW-Methode*, integriert den Feedbacknehmer durch eine früh erzeugte Aufforderung zur Reaktion. Dadurch kann ein Austausch über die Problematik hierarchieübergreifend ermöglicht werden. Jeder Buchstabe in der Abkürzung von *STATE* steht für einen Schritt, welcher zur Durchführung der Methode dient.¹⁷⁰ Wie auch bei der *WWW-Methode* soll im ersten Schritt die Wahrnehmung kommuniziert werden. Danach soll auch hier die Wirkung zum Ausdruck kommen. Mit dem dritten Schritt *Ask for the other's path*, grenzt sich die Methode zum ersten Mal von der *WWW-Methode* ab, indem sie den Feedbacknehmer durch eine Frage in den bevorstehenden Diskurs integriert. Hierbei soll das Gegenüber die persönliche Sicht formulieren. Der vierte Schritt *Talk tentatively*, fokussiert sich auf den sensiblen Einsatz der Formulierung. Dabei soll beachtet werden, dass die persönliche Perspektive möglichst gewaltfrei kommuniziert wird. Der letzte Schritt *Encourage testing* soll den Feedbacknehmer dabei unterstützen, sich zu erklären bzw. die subjektive Meinung zu widerlegen. Denn die Möglichkeit von Missverständnissen und Irrtümern ist immer gegeben.¹⁷¹

2.1.	Feedback	(Futter)	Hauptteil
2.2.	Feed – Like		
2.3.	Feedback – Methoden		

2.1.	Feedback	(Futter)	Hauptteil
2.2.	Feed – Like		
2.3.	Feedback – Methoden		

Die STATE-Methode kann im Designprozess die Einleitung von sensiblen Diskursen unterstützen. Allerdings sollte darauf aufmerksam gemacht werden, dass es sich ab dem Moment, in welchem der Feedbacknehmer zur Antwort aufgefordert wird, genau genommen nicht mehr um ein Feedback handelt. In diesem Moment wird das Feedback zu einem Diskurs oder einem Austausch.

¹⁷² Vgl. Creaholic – Pulse Feedback, o. D.

¹⁷³ Vgl. ebd.

¹⁷⁴ Vgl. ebd.

Die AMPP-Methode

Eine weitere Methode von Kerry Patterson fokussiert sich auf drastische Kommunikations-Barrieren zwischen Sender und Empfänger. Insbesondere wenn es schon zu einer Auseinandersetzung gekommen ist, kann die AMPP-Methode eine Lösung generieren.¹⁷²

Mit dem ersten Schritt *Ask* wird die Perspektive des Feedbacknehmers erfragt. Danach sollen im zweiten Schritt *Mirror* die dabei wahrgenommenen Emotionen gespiegelt werden. Den Emotionen eine Stimme zu verleihen, kann diesen den Raum für falsch interpretierte Gefühle nehmen. Im dritten Schritt *Paraphrase* wird durch das aktive Zuhören erfragt, ob das Gegenüber richtig verstanden wird. Dadurch wird sichergestellt, dass beide Pole einen gemeinsamen Nenner finden. Im vierten und somit letzten Schritt *Prime* kann, im Falle einer Sackgasse, mit Fragen und der interpretierten Meinung des Feedbacknehmers das bestehende Problem ergründet werden.¹⁷³

Auch hier handelt es sich sicherlich wieder um eine im Designprozess gut einsetzbare Feedback-Methode, um Problemen entgegenzuwirken. Allerdings entsteht auch hier eher ein Diskurs als ein einfaches Feedback.

Die Sandwichmethode

Mit der Sandwichmethode lässt sich Kritik mit zwei positiven Feedbacks verpacken und wirkt somit immer freundlich und konfliktvermeidend.¹⁷⁴

Es gibt durchaus Gründe, weshalb diese Methode als veraltet betrachtet wird, allerdings sind diese Gründe eher subjektiv und auf viele Feedback-Methoden zu übertragen. In der Gestaltung kann es durchaus positiv wirken, erst einmal zu formulieren was einem gefällt, denn dadurch findet man beim Analysieren der Gestaltung Fehler und kann dann zur Kritik übergehen. Da der Designer viel Wert auf Anerkennung und positives Feedback legt, ist es sicherlich nicht verkehrt, diesen am Ende des Feedbacks zu bestärken.

¹⁷⁵ Vgl. Creaholic – Pulse Feedback, o. D.

¹⁷⁶ Vgl. Werther, 2020, S. 39.

Generell könnte die Methodik einer Bewertung einer einzelnen Person in und nach Prozessen veraltet wirken. Selbstverständlich ist es für Teams bedeutend, sich nach einem abgeschlossenen Projekt gegenseitig zu reflektieren, was gut lief und was weniger gut lief. Dabei scheint es bedeutend, wie sich die Methodik auf ein Design oder auf das Verhalten des Designers selbst bezieht. Die Bewertung eines Vorgesetzten wiederum kann durch den konstruktiven Einsatz von Feedback durchaus sinnvoll für die Zusammenarbeit und somit Projektförderung sein.

Das spontane, genehmigte Feedback

Das spontane Feedback mit der Offenheit des Feedbacknehmers ist keine Methode sondern die Grundvoraussetzung, um Feedback übermitteln zu können. Hierbei können Methoden eingesetzt werden, um das Feedback möglichst konstruktiv zu gestalten. Die folgenden Feedbackmethoden beziehen sich auf die unmittelbare Kommunikation zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer.¹⁷⁵

Zusammenfassend kann man sagen, dass Umfragen innerhalb des Teams intensiv und effektiv sein können, spontanes Feedback in Form von Pulsbefragungen und Instant-Feedback dabei nicht zu unterschätzen sind. Diese sorgen für Regelmäßigkeit und eine gewisse Dynamik im Umgang mit Kritik und Wertschätzung.¹⁷⁶

All diese Methoden können innerhalb eines größeren Teams für den Designprozess durchaus bereichernd sein. Aufgrund der sich immer wieder unterscheidenden Designprozesse, macht der Designer jedoch vielmehr den Gebrauch von intuitivem Feedback bezogen auf das Design. Im Designprozess scheint es sinnvoll, individuell auf die aktuelle Situation einzugehen, um Probleme zu lösen.

Feedforward

Feedforward unterscheidet sich in der Betrachtung der Methoden deutlich. Aufgrund dessen wird diese Methode hier gesondert betrachtet. Feedforward bezieht sich auf das Potential der positiven Veränderung und konzentriert sich dabei auf die Offenheit und Produktivität des potentiellen Empfängers. Dabei konzentriert es sich nicht auf das Aufdecken von Fehlern, sondern befindet sich schon einen Schritt weiter bei der Fehlererkennung und dem direkten Lösungsvorschlag. Die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln, wird bei Feedforward vorausgesetzt und durch die Proaktivität mit Zielsetzungen umgesetzt. Diese Form des Mindset des Feedbacknehmers wird in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen. Der Feedbackgeber vermeidet bei Feedforward Kritik bezüglich etwas nicht Veränderbarem. Alles, was noch beeinflussbar ist, kann kritisiert und somit verändert werden.¹⁷⁷

Basierend auf den Erkenntnissen von Marshall Goldsmith beschäftigt sich der weitere Verlauf der Arbeit mit der Proaktivität und der Haltung bezüglich Feedback.

Dennoch scheint Feedforward eine Erweiterung des Feedbackbegriffs. Denn eine Analysierung oder Korrektur innerhalb eines Prozesses, bedeutet nicht gleich Rückschritt oder Stillstand. Manchmal muss man einen Schritt zurückgehen, um dann mit der gewonnenen Reflexion mehrere Schritte vorwärts zu kommen. So wird im weiteren Verlauf der Arbeit von Feedback gesprochen. Designer brauchen Feedback, um Fehler zu erkennen und aus ihnen zu lernen. Feedback sollte sich jedoch immer auf den Moment beziehen.¹⁷⁸ Selbstverständlich impliziert dies dabei immer auch die Verbesserung. Das Ziel liegt dabei vor dem Designer und sollte im Blick behalten werden.

Feedbackkulturen werden zurecht in vielen Unternehmen als Werkzeug zur Behebung bestimmter Probleme eingesetzt. Dennoch entscheidet die Substanz eines Feedback, ob dieses erfolgreich ist. Der Nährwert besteht dabei aus dem aktiven Zuhören welches den Feedbackdialog beschreibt, die Kommunikation und die persönliche Einstellung zum Feedbacknehmer.¹⁷⁹

- 177 Vgl. Beidernikl, Gerd: Feedforward: Mehr als ein Feedback-Trend, in: vieconsult, 10.01.2023, <https://vieconsult.at/fuehrungsfeedback/feedforward> (15.12.2023).
- 178 Vgl. Andresen, Maja: VON FEEDBACK ZU FEEDFORWARD, in: ZEITAKADemie, o. D., online unter: <https://www.zeitakademie.de/e-learning/blog/vonfeedback-zu-feedforward/> (12.10.2023).
- 179 Vgl. Dreber, Oliver: Wirksame Führung bedeutet Haltung zeigen – Im Einklang aus innerer & äußerer Haltung zur authentischen Führungspersönlichkeitreifen. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer, 2021, S. 10–11.



(3) TASTE THE SMELL

Für ein intensives Verständnis von Feedback im Designprozess sind die unterschiedlichen Stationen der menschlichen Interaktion innerhalb von Feedbackprozessen bedeutend. Hierzu gehören die Wahrnehmung des Feedbackgebers (Sender), sowie dessen Kommunikation an den Feedbacknehmer (Empfänger). Diese werden mit einem Verhalten in Form einer Reaktion vom Feedbacknehmer entgegengenommen.

Kognitive, motivationale und affektive Faktoren des Feedbacks beeinflussen sich gegenseitig und gestalten den Feedbackprozess schwierig und anspruchsvoll.¹⁸⁰ Für die tatsächliche Wahrnehmung von Feedback ist der kognitive Faktor entscheidend. Dieser basiert auf den Phasen der Auswahl, Organisation und Interpretation.¹⁸¹ Der motivationale Faktor beschreibt die Abwägung, ob das Ziel erreichbar ist. Wirkt das Ziel unerreichbar, kann das auf den Prozess aufgrund von Demotivation destruktiv wirken. Die auf Emotionen basierende Reaktion erklärt den affektiven Faktor.¹⁸²

Basierend auf dieser Erkenntnis wird das folgende Kapitel, welches sich mit den unterschiedlichen Schritten eines Feedbacks auseinandersetzt, in Kommunikation, Wahrnehmung und Reaktion strukturiert. Im folgenden Kapitel wird die Wechselwirkung zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer beleuchtet. Aufgrund der individuellen Wahrnehmung, Kommunikation und Reaktion entstehen Probleme, welche Feedback in ein missverständliches und somit negatives Licht rücken. Um diese Probleme lösen zu können, müssen die Ursachen ergründet und verstanden werden.

Feedbackgeber – Kommunikativ

Ein Feedback basiert immer auf einer Beziehung zu einem anderen Menschen und beginnt beim Feedbackgeber mit der Schilderung einer Beobachtung. Der Feedbackprozess beinhaltet dabei diverse Richtungen und ist zunächst einmal wertfrei.¹⁸⁴

Die Kommunikation ist im Feedbackprozess das Mittel, Informationen, Gedanken und Gefühlen Ausdruck zu verleihen. Nach der Beobachtung des Feedbackgebers wird diese dem Feedbacknehmer kommuniziert. Ein konstruktives Feedback wird in aller Regel verbal formuliert. Eine Geste oder Mimik kann auch als Feedback eingesetzt werden. Allerdings lassen diese nonverbalen Feedbacks wenig Raum für eine Reaktion und können schnell missverstanden werden.

¹⁸⁰ Vgl. Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 40.

¹⁸¹ Vgl. CogniFit research: Wahrnehmung, o. D., online unter: <https://www.cognifit.com/de/wahrnehmung> (02.12.2023).

¹⁸² Vgl. Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 40.

¹⁸³ Buber, Martin: Ich und Du, Ditzingen: Reclam, 1995, S.6.

¹⁸⁴ Muñoz, Lorena: Feedback und Kritik: Ein Geben und Nehmen, 2021, online unter: <https://www.folienwerke.ch/de-ch/praesentationsblog/feedback-undkritik-ein-geben-und-nehmen#:~:text=Kritik%20dient%20in%20erster%20Linie,gerne%20in%20einen%20Topf%20geworfen> (11.11.2023).

»Die Welt als Erfahrung gehört dem Grundwort Ich-Es zu. Das Grundwort Ich-Du stiftet die Welt der Beziehungen.«
–Martin Buber¹⁸³

Die Probleme, die in der Kommunikation auftreten können, sind vielfältig und haben ihren Ursprung meistens beim Feedbackgeber. Ein Feedback kann schnell respektlos und dadurch verletzend wirken, vor allem, wenn es ungefragt und spontan entsteht. Umso wichtiger ist an dieser Stelle zu betonen, dass ein erfragtes Feedback die Gefahr einer unsensiblen Formulierung mindert. Unglücklich formuliertes Feedback beruht häufig auf mangelnden sozialen Kompetenzen und fehlender Empathie.¹⁸⁵ So zeigt eine Tagebuchstudie von Eilles-Matthiessen und Zapf, dass sich Mitarbeiter regelmäßig vom Vorgesetzten gedemütigt fühlen.¹⁸⁶ So scheint der Umgang der Feedbackgebers, in diesem Fall der Vorgesetzte, mit seinen Mitarbeitern zweifelhaft.¹⁸⁷

Die Formulierung sowie der Ton ändern sich mit der Intention des Feedbackgebers. Auch negative Emotionen können diese rigoros beeinflussen.¹⁸⁸ Ist ein Feedbackgeber beispielsweise von der Langsamkeit des Prozesses genervt, so färbt diese Stimmung auf das Feedback ab, wodurch beim Empfänger eine Unsicherheit aufgrund des unspezifischen Feedbacks entstehen kann. Auch die Selbstdarstellung in Form der Art und Weise wie der Feedbackgeber wahrgenommen werden möchte, hat Einfluss auf die Kommunikation.¹⁸⁹ Dabei kommt die Frage auf, ob ein Feedback besser ist als kein Feedback. Denn besteht die Gefahr, dass dem Projekt oder den Kollegen Schaden zugefügt wird, muss durch ein Feedback eingegriffen werden.¹⁹⁰ Sich zu überwinden, Feedback rechtzeitig zu vermitteln, kann jedoch größere Konflikte vermeiden und den Designprozess beschleunigen.

Jens Allwood definiert anhand der Semantik und Pragmatik des sprachlichen Feedbacks die Chance der Information über kommunikative Funktionen, also den einzelnen Bausteinen eines Feedbacks, wie »Kontakt, Wahrnehmung, Verstehen und Einstellungsreaktionen«¹⁹¹. Somit ist Feedback als ein Kommunikations-Werkzeug zu betrachten. Auch eine nonverbale Reaktion kann als Feedback betrachtet werden und vermittelt dabei verschlüsselte, aber wichtige Information. Somit wird deutlich, dass Feedback weit mehr als eine einfache Form der Kommunikation ist:

Die unterschiedlichen Dimensionen des Feedbacks bieten die Möglichkeit, divergente Feedbacksituationen konstruktiv zu unterstützen.

¹⁸⁵ Vgl. Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 47.

¹⁸⁶ Vgl. Eilles-Matthiessen/Zapf, 2000 zitiert nach Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 47.

¹⁸⁷ Vgl. ebd.

¹⁸⁸ Vgl. ebd.

¹⁸⁹ Vgl. ebd.

¹⁹⁰ Vgl. ebd., S. 46 f.

¹⁹¹ Vgl. Wikipedia: Kommunikation, 05.04.2023, online unter: [https://de.wikipedia.org/wiki/Feedback_\(Kommunikation\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Feedback_(Kommunikation)) (02.10.2023).

Bezogen auf die Gestaltung, ist Feedback in Form von Kritik besonders sensibel einzusetzen. Birgit Bauer beschreibt Kritik bezogen auf Design als ein Missverständnis, da allgemein geglaubt wird, es handle sich dabei nur um schlechte Meinungen.¹⁹²

So befindet sich der Designer selbst durch den inneren Abgleich ständig in der Selbstkritik bezogen auf dessen Design und muss sich dabei immer wieder auf die Interessen der Zielgruppe beziehen. Die Entscheidung für einen Entwurf, impliziert die Entscheidung gegen einen Entwurf und somit eine indirekte Kritik bezogen auf ein Design.¹⁹³

Für qualitativ wertvollere und effektivere Projekte steht außer Frage, dass Feedback dabei ein wichtiges Kommunikationswerkzeug ist.¹⁹⁴ Die Vielfalt unterschiedlicher Einflüsse effektiver Feedbackprozesse erklärt den schwer definierbaren Mehrwert von Feedback. Teil dieser Vielfalt und für die vorliegende Arbeit am relevantesten sind gerechtes, konstruktives und direktes Feedback.¹⁹⁵ Diese definieren den Umgang mit dem Gegenüber, sowie die Stimmung eines Prozesses. Nach Werther unterliegt »(...) der transparente und einheitliche Umgang mit Informationen« jedem weiteren wichtigen Vorgehen im Feedbackprozess.¹⁹⁶ Der gerechte Umgang miteinander stärkt die Zusammenarbeit und baut Vertrauen auf.¹⁹⁷

Diese Basis scheint für den Designer eine besondere Rolle zu spielen. Denn während sich dieser immer wieder in Situationen des Selbstzweifels und vor immer wieder schwierigen Entscheidungen befindet, kann eine vertraute Person dabei unterstützend wirken. Da der Designer ein besonderes Verhältnis zu seiner Arbeit hat, ist auch die Rücksichtnahme der Wertschätzung und Konstruktivität zu beachten. Dabei kann das Arrangement dieser beiden Voraussetzungen für wirksames Feedback durchaus positive Effekte auf den Feedbacknehmer haben.¹⁹⁸ Mit einer positiven Haltung ist das Sichtbarmachen von Stärken genauso wichtig wie das Sichtbarmachen von Schwächen.¹⁹⁹ Diese anerkennende Stellungnahme erleichtert dem Feedbacknehmer, die Konstruktivität im Feedback zu erkennen und dieses anzunehmen.²⁰⁰

Förderliches Feedback entsteht also im Zusammenspiel von Feedbackgeber und Feedbacknehmer. Dazu gehört auch, dass ein Umdenken in der modernen Arbeitswelt stattfindet. Nur durch die Initiative Einzelner besteht die Möglichkeit einer immer größer werdenden *Feedbacklandschaft* und somit ein universelles Verständnis für den Umgang mit Feedback.²⁰¹

192 Vgl. Kirst, Nina: So geht Designkritik richtig!, in: PAGE, 10.08.2021, online unter: <https://page-online.de/branche-karriere/so-geht-designkritik-richtig/> (02.10.2023).

193 Vgl. ebd.

194 Vgl. Werther, 2020, S. 33.

195 Vgl. ebd., S. 34.

196 Vgl. ebd., S. 35.

197 Vgl. Cohen-Charash/Spector, 2001, zitiert nach Werther, 2020, S. 35.

198 Vgl. ebd.

199 Vgl. ebd.

200 Vgl. ebd.

201 Vgl. Werther, 2020, S. 36.

202 Vgl. exemplarisch für behavioristische Studien: Skinner 1938, 1974, zitiert nach Müller, Dr. Andreas: Zeitpunkt von Feedback, 04.06.2018.

203 Ebd.

204 Vgl. ebd.

205 Vgl. ebd.

206 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 10.

207 Vgl. ebd.

208 Vgl. Werther, 2020, S. 20.

209 Vgl. Haas, o. D.

In der Welt der Designer ist Feedback durchaus ein anerkanntes Werkzeug. Dennoch fehlt ein allgemeines Verständnis, für die Bedeutung von Feedback während eines Designprozesses und bezogen auf ein Design. Zum einen besteht eine Beziehung zwischen Designer und Feedbackgeber und zum anderen besteht eine Beziehung zwischen Designer und dessen Design.

Diese Beziehungen erfordern das Verständnis und die Differenzierung unterschiedlicher Feedbackformen. Durch die vorliegende Arbeit soll das Feld von Feedback in Bezug auf den Designer erweitert werden.

Feedback kein ein Anstoß zu Dialogen, Diskussionen und Austausch bedeuten. Veraltete Perspektiven fordern ein unmittelbares Feedback auf ein wahrgenommenes Verhalten oder eine Handlung.²⁰² Moderne Forschungen bezüglich Feedback unterstützen den positiven Effekt von verzögerten Feedback. Der »Delay Retention Effekt«²⁰³ beschreibt diese Erkenntnis mit der kognitiven und emotionalen Verbundenheit einer Situation.²⁰⁴ Ein Feedback kann demnach nicht konstruktiv verarbeitet werden, findet es unmittelbar während einer solchen Gegebenheit statt.²⁰⁵

Eine Reaktion impliziert die wahrgenommene Beobachtung und kann verbal oder non-verbal zum Ausdruck gebracht werden.²⁰⁶

Durch die Reflexion des Empfängers kann sich bei diesem die Sachlage verändern, wodurch die Situation aktiv bewegt und beeinflusst werden kann.²⁰⁷ Beim Designer ist diese Form der Bewegung visuell im Designprozess zu beobachten. Findet während des Designprozesses keine oder nur kaum Veränderung statt, kann das als ein Zeichen für eine Blockade oder eine Unsicherheit des Designers gedeutet werden. Man kann also davon ausgehen, dass Feedback ausschlaggebend für die Entwicklung des Selbstbildes ist. Denn wissen wir nicht, ob unsere Selbstwahrnehmung mit der der Fremdwahrnehmung übereinstimmt, so entfällt der Raum für Resonanz und wir verlieren die Einschätzung und das Gefühl unserer Wirkung.²⁰⁸

Die Dimensionen des Feedbacks implizieren horizontales Feedback, Feedback von oben nach unten, Feedback von unten nach oben und Feedback von außen.²⁰⁹ Das innere Feedback, also der innere Abgleich mit sich selbst und somit die Selbstreflexion gilt als eine der bedeutsamsten Perspektiven der vorliegenden Arbeit.

Feedback bedingt unterschiedliche Kommunikationsformen aus unterschiedlichen Richtungen. Diese sind für die vorliegende Arbeit zentral. Im folgenden werden die unterschiedlichen Dimensionen, wie Feedback kommuniziert werden kann, untersucht, und die dabei entstehenden Probleme durchdrungen.

3.1.1.

Ausgesprochen – Beobachtend

Wie ein Feedback aufgefasst wird, hängt zum einen mit der Kommunikation des Feedbackgebers zusammen und zum anderen mit der Wahrnehmung und der Interpretation des Feedbacknehmers. Feedback taucht dabei in vielen unterschiedlichen Formen auf. Ob als verbaler Kommentar oder einem freundlichen Zunicken, Feedback ist verbal und visuell zu begreifen. Aufgrund seiner Vielfalt wird Feedback unter anderem in direktes und indirektes Feedback aufgeteilt.

Direktes Feedback wird hier als bewusstes, kontrolliertes Übermitteln eines Feedbacks begriffen.²¹⁰ Diese Form des Feedbacks wird häufig verbal formuliert und ermöglicht dabei, direkt im Anschluss auf das Feedback zu reagieren oder Fragen zu formulieren. Im Gegensatz dazu wird indirektes Feedback vom Feedbackgeber unbewusst, unkontrolliert und manchmal auch zufällig verwendet.²¹¹ Dies macht sich beispielsweise durch eine emotionale Reaktion bemerkbar. Sowohl direktes als auch indirektes Feedback können verbal als auch non-verbal zum Ausdruck gebracht werden. Diese Erkenntnis ist bedeutend für die vorliegende Arbeit. Denn der kontrollierte Einsatz von Feedback sollte nicht als alleiniger Lösungsansatz für die Entwicklung eines Designs und für einen konstruktiven Designprozess verstanden werden. Auch spontanes, unkontrolliertes Feedback kann gegebenenfalls wertvoll sein.

Mit welchen Mitteln die Information in Form von Feedback an den Feedbacknehmer weitergeleitet wird ist lediglich von Bedeutung, solange dieses den nötigen Nährwert impliziert. Ob nonverbal oder verbal, solange die ursprüngliche Information den Feedbacknehmer erreicht, kann das Potential von Feedback in Anspruch genommen werden.²¹² Kommt die gesendete Information fehlerhaft beim Feedbacknehmer an, so besteht die Möglichkeit der Wiederholung, indem der Feedbacknehmer entsprechend reagiert, beispielsweise in Form einer Frage. So entsteht ein Kommunikationsprozess.²¹³ Feedback ist eine Kommunikationsform, deren Bausteine in diesem Kapitel analysiert werden.

So wie es mindestens zwei Pole für die Kommunikation benötigt, so werden zwischen diesen auch zwei unterschiedliche Ebenen transportiert. Diese beiden Ebenen werden als *Inhalts- und Beziehungsebene* bezeichnet. Während die Inhaltsebene vielmehr die neutrale Information verbal zum Ausdruck bringt, wird diese meist von der non-verbalen Beziehungsebene begleitet.²¹⁴

- 210 Vgl. Cramer, Ina: Feedback von Vorgesetzten: Direkt und Indirekt, Wirkzusammenhänge zu Beanspruchungsfolgen und Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen, 2018, online unter: https://pub-data.leuphana.de/frontdoor/deliver/index/docId/1002/file/Dissertation_Ina_Cramer.pdf (20.11.2023), S. 13-15.
- 211 Vgl. ebd.
- 212 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 40.
- 213 Vgl. ebd.
- 214 Vgl. ebd., S. 41.

- 215 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 42 ff.
- 216 Vgl. Bavelas/Coates/Johnson, 2000 zitiert nach Wikipedia: Kommunikation, 05.04.2023.
- 217 Vgl. Wikipedia: Kommunikation, 05.04.2023.
- 218 Vgl. Allwood/Nivre/Ahlsen, 1992 zitiert nach Wikipedia: Kommunikation, 05.04.2023.
- 219 Ebd.
- 220 Ebd.
- 221 Ebd.

Der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun ergänzt die *Inhalts- und Beziehungsebene* der Kommunikation durch die *Selbstoffenbarung* und den *Appell*, welche alle gemeinsam eine Äußerung bilden. Die Ebene der Selbstoffenbarung beinhaltet eine individuelle Information, die das Wesen des Senders erkennen lässt. Hinzu kommt der Appell des Senders an den Empfänger, mit der Einladung der Umsetzung der gesendeten Aussage. Das Feld der Kommunikation ist zu unübersichtlich, als dass jede Kommunikationstheorie in dieser Arbeit ihren Platz bekommen könnte. Jedoch ist der Zwischenraum von Feedbackgeber zu Feedbacknehmer und vor allem die Wahrnehmung des Feedbacknehmers äußerst bedeutsam. Denn die verschiedenen Ebenen in der nonverbalen Kommunikation werden nur selten vom Feedbacknehmer isoliert wahrgenommen, sondern vielmehr als Ganzes. Dabei nimmt der Feedbacknehmer das Gesendete wahr, interpretiert dieses und reagiert darauf. Die Vorgänge beschreibt Schulz von Thun als die *drei Empfangsvorgänge*. Diese sind immer als subjektiv zu begreifen.²¹⁵

Dem gesprochenen Wort werden also Feedbacksignale in Form von Betonung, Tonhöhe, Mimik und Gestik beigelegt. Diese beeinflussen die Wahrnehmung des Feedbacknehmers.²¹⁶ Der wichtigste Gesichtspunkt liegt jedoch weiterhin bei der Semantik, sowie der Sachbezogenheit eines Feedbacksignals.²¹⁷

Um die sich voneinander zu differenzierenden Reaktionen auf Feedbacksignale einordnen zu können, werden diese als ineinandergreifende Bausteine verstanden.²¹⁸

- ▶ »Contact – Informationen über den Willen und die Fähigkeit, die Interaktion fortzuführen«
- ▶ »Perception – Informationen über den Willen und die Fähigkeit, die Nachricht zu verarbeiten«²¹⁹
- ▶ »Understanding – Informationen über den Willen und die Fähigkeit, die Nachricht zu verstehen«²²⁰
- ▶ »Attitudinal reactions – Informationen über den Willen und die Fähigkeit, sinnvoll auf die Nachricht zu reagieren«²²¹

Diese Feedbacksignale basieren auf den Grundfunktionen in der Kommunikation.²²² Dazu gehören erstens mindestens zwei kommunizierende Individuen, zweitens die Wahrnehmung des Empfängers und drittens die Information des Senders zu begreifen.²²³ Die dabei gesendete Information wird immer von der Wahl der Worte und der Stimmlage begleitet.²²⁴ Diese untermauern das Gesprochene und können dabei Emotionen und undefinierbaren Zielen eine Stimme verleihen. Der Feedbackgeber ist dabei in der Verantwortung, der richtigen Formulierung den passenden Ton beizufügen.²²⁵ Auch für die Gestaltung selbst kann die überlegte Wortwahl gezielt eingesetzt werden.²²⁶ Wortspiele unterstützen das Design und können auch hier dem Inhalt der kommunizierten Information einen Tenor verleihen.²²⁷

Die begleitenden nonverbalen Ausdrucksformen eines Feedbacks durch Mimik, Gestik und Körpersprache, beeinflussen also die Wahrnehmung des Feedbacknehmers.²²⁸ Dies führt zu der Annahme, dass nicht nur das gesprochene Wort, sondern zusätzlich der Ausdruck und die Körpersprache äußerst bedeutend für den Prozess eines Feedbacks sein könnten.

Ein Feedback entsteht in der Regel, indem der Sender (Feedbackgeber) etwas beobachtet, dies dem Empfänger (Feedbacknehmer) mitteilt und so eine Reaktion hervorgerufen wird. Findet dies durch die reine Beobachtung statt, so bezeichnet man diese Form des Feedbacks als implizites Feedback, das bei genauer Betrachtung allgegenwärtig ist.²²⁹ Emotionen unseres Umfelds können dabei individuell wahrgenommen und interpretiert werden. Explizites Feedback hingegen bezeichnet die proaktive Frage nach einer Rückmeldung.²³⁰ Diese Form des Feedbacks kann vor allem im Designprozess hilfreich sein, wenn beispielsweise ein Projekt als fertig betrachtet wird, oder eine Unsicherheit entsteht. Die immer häufiger werdende proaktive Forderung nach Feedback bezeichnet die Forschung als Feedback Seeking.²³¹

Die Frage ist: Was ist das bessere Feedback – das implizite oder explizite Feedback? Wie auch immer eine Botschaft vermittelt wird, wichtig dabei ist, dass diese immer einen Gedanken vermitteln möchte, bei welcher die Aufmerksamkeit des Feedbacknehmers und dessen Reaktion gefordert werden.²³²

- 222 Vgl. Allwood/Nivre/Ahlsen, 1992, zitiert nach Wikipedia: Kommunikation, 05.04.2023.
- 223 Vgl. ebd.
- 224 Vgl. Ambrose/Harris, 2010, S. 110.
- 225 Vgl. ebd.
- 226 Vgl. ebd.
- 227 Vgl. ebd.
- 228 Vgl. Allwood/Nivre/Ahlsen, 1992, S. 4, zitiert nach Wikipedia: Kommunikation, 05.04.2023.
- 229 Vgl. Ashford/Cummings, 1983, zitiert nach Landes, Miriam/Steiner, Eberhard: Psychologie der Wirtschaft, Psychologie für die berufliche Praxis, Wiesbaden: Springer, 2013, S. 681–682.
- 230 Vgl. ebd.
- 231 Vgl. MacDonald/Brown/Sulsky, 2008, zitiert nach Landes/Steiner, 2013, S. 681–682.
- 232 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 41.

3.1.2. Mehrwert – Nährwert

Die Substanz, also der Inhalt und dessen Wirkung sollte immer einen Mehrwert erfahren. Im Folgenden wird der Nährwert anhand von konstruktivem und destruktivem Feedback, sowie positivem und negativem Feedback erläutert. Der Beigeschmack sollte dabei nicht zu süß und nicht zu bitter sein.

Konstruktives und Destruktives Feedback können sich sowohl auf die Konsequenz eines positiven als auch negativen Feedback beziehen. Da selbst die Bezeichnung von positiv und negativ irreführend sind, kann es zu Missverständnissen bei der Einschätzung von Feedback kommen, sowie mit dem Umgang mit Kritik. Es entsteht also eine Art Feedback-Paradox. Genau wie die Kommunikation, hat auch ein Feedback unterschiedliche Ebenen. Diese können anhand der Aufteilung von Inhalt und Wirkung Orientierung schaffen: Ein in der Tonlage vergriffenes Feedback, lässt ein negatives Feedback destruktiv wirken und wird dadurch als »Schlecht«²³³ wahrgenommen. »Gutes«²³⁴ negatives Feedback wird durch den Inhalt und dessen Brauchbarkeit als konstruktiv bewertet.²³⁵

Somit ist positives Feedback nicht zu verwechseln mit »gut[em]«²³⁶ Feedback und negatives Feedback ist nicht zu verwechseln mit »schlecht[em]«²³⁷ Feedback. Der Inhalt, ob Tonlage oder Information bedingt also die Wirkung.

Da der Feedbacknehmer viel Wert darauf legt, aus welcher Richtung die formulierte Kritik kommt und ob die Kritik berechtigt ist, kann »gut[es]«²³⁸ und »schlecht[es]«²³⁹ Feedback lediglich auf die Empathie und Achtsamkeit bezogen werden.²⁴⁰ Konstruktives Feedback wird also dann empfunden, wenn dieses hilfreich ist. Destruktives Feedback wird empfunden, wenn das Feedback blockierend auf den Designer wirkt.

Konstruktives & Destruktives Feedback

Konstruktives Feedback wirkt während eines Designprozesses motivierend und dabei inspirierend auf den Designer und auf den Prozess und kann eine positive Wirkung auf den Selbstwert eines Designers haben. Diese Aspekte sind für und während einer kreativen Phase unausweichlich und begleiten somit im weiteren Verlauf der Arbeit das Ziel und den Mehrwert (Nährwert) eines Feedbacks.

Während ein Designer in der Regel eine gute Gestaltung zum Ziel anstrebt, sollte das Ziel eines Feedbacks Konstruktivität sein. Konstruktives Feedback ist vergleichbar mit der Funktion eines Designs. Diese liegt im Auge des Betrachters, also der der Zielgruppe. Die Zielgruppe ist bei einem Feedback also der Feedbacknehmer. Dennoch gibt es Wege, Feedback konstruktiv zu kommunizieren. Warum ein Feedback nicht als konstruktiv erkannt wird, kann auf die Wahrnehmung des Feedbacknehmers zurückfallen und gleichzeitig in der Kommunikation Feedbackgebers seinen Ursprung haben.

Die Qualität des Feedbacks wird vom Mehrwert des Inhalts festgelegt. Die genaue Beschreibung bezüglich der Verbesserungsvorschläge, ist für ein wertfreies Feedback entscheidend.²⁴¹ Denn wenn dies gelingt, kann ein Konstruktives Feedback entstehen. Der Inhalt, also die Information eines konstruktiven Feedbacks sollte ehrlich, sachlich und somit wertfrei formuliert werden. Die richtige Tonlage ist dabei für die Wahrnehmung des Feedbacknehmers bedeutend.²⁴² Dies impliziert, dass eine Bewertung aufgrund des sachlichen Feedbacks bezogen auf die Arbeit ausgeschlossen ist.²⁴³

Auch die Haltung und die Stimmung des Feedbackgebers, haben Einfluss auf die Wirkung eines Feedbacks. Stellt man sich einen Feedbackgeber mit einer leicht aggressiven Einstellung vor, so hat der Feedbacknehmer kaum eine Chance das Feedback anzunehmen. Denn wer möchte schon schlecht gelaunte Negativität über sich ergehen lassen? Vor allem am Arbeitsplatz scheint das frustrierend. Gleichzeitig braucht es die Ehrlichkeit und somit das direkte Feedback, nicht jedoch Emotionalität gegenüber dem Feedbacknehmer. Feedback bleibt also ein Balance-Akt, welcher ein ständiges Abwägen von Motivation und Verbesserung impliziert. Dabei kann Ehrlichkeit des Feedbacks in Form von Nachweisen und anhand von Beispielen unterstützt werden, wodurch konstruktives Feedback leichter erkennbar wird.²⁴⁴

241 Vgl. Kollegiale Hospitation: Feedbackregeln, o.D., online unter: https://www.hochschuldidaktik.uni-freiburg.de/koll_hospi/checklisten/feedback#:~:text=Sachlich%20richtig%3A%20Es%20soll%20die%20Beobachtung%20von%20anderen%20nachgeprüft%20werden%20können.&text=Nicht%20mehr%20Informationen%2C%20als%20der,immer%27%20und%20%27nie%27.&text=Das%20Selbstverständliche%20braucht%20nicht%20schon%20wieder%20gesagt%20zu%20werden (05.10.2023), S. 1.
 242 Vgl. Stangl, Werner: Arbeitsblätter – Gutes Feedback, was ist das?, o. D. online unter: <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Feedback.shtml> (11.11.2023).
 243 Vgl. ebd.
 244 Jeserich, 1995 zitiert nach Werther, 2020, S. 34.

245 Werther, 2020, S. 35–36.
 246 Vgl. Stangl, o. D.
 247 Vgl. ebd.
 248 Vgl. Samelane, 2023.
 249 Vgl. Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 40.
 250 Vgl. ebd.
 251 Vgl. Mills, 2019.
 252 Vgl. ebd.
 253 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Bedürfnisse: Kulturbedürfnisse, Luxusbedürfnisse, Individualbedürfnisse, Kollektivbedürfnisse, o. D., onlineunter: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18801/beduerfnisse/> (21.12.2023).
 254 Vgl. ebd.

Auch indem der Feedbacknehmer für das Projekt Verantwortung übernimmt, fällt es diesem leichter, konstruktive Kritik, aber auch Lob anzunehmen.²⁴⁵ Dabei helfen präzise Beschreibung des Wahrgenommenen, wodurch diese förderlich für die Kommunikation werden.²⁴⁶ Somit ist der Fokus der Formulierung auf das Beobachtete ausschlaggebend für den Feedbacknehmer und dessen Umgang mit dem Feedback.²⁴⁷ Die bestehenden Feedbackregeln beziehen sich dabei immer auf den Feedbackgeber. Es gibt kaum gängige Feedbackregeln für den Umgang des Feedbacknehmers mit Feedback.

Konstruktives Feedback verleiht dem Feedback eine Sinnhaftigkeit. Durch konstruktives Feedback kann eine Veränderung stattfinden und das Selbstvertrauen eines Designers gestärkt werden.²⁴⁸ Fehlererkennung, Orientierung und Motivationen können mit konstruktivem Feedback gelingen. Diese Konstruktivität ist abhängig vom richtigen Zeitpunkt, der fachlichen Kompetenz des Feedbackgebers und dessen Formulierung. Richtig eingesetzt, kann konstruktives Feedback als Führungsinstrument dienen und systematisch in den Designprozess integriert werden.²⁴⁹ Destruktives Feedback kann dagegen zu Verletzungen führen und den Prozess negativ beeinflussen. Daraus resultiert, dass der Selbstwert eines Designers leidet und Feedback mit Ängsten und Zurückweisungen in Verbindung gebracht wird.²⁵⁰ Eine Abwehrhaltung oder Vermeidungsstrategie sind folglich das Ergebnis dieser Ängste. Doch nicht nur der Designer entwickelt Strategien, um Feedback zu vermeiden. Neun von zehn Führungskräfte entwickeln Vermeidungsstrategien aufgrund ihrer Angst vor der Reaktion der Mitarbeiter, diesen Feedback zu geben. Daraus resultiert, dass 29 % der Mitarbeiter verunsichert sind, ob ihre Leistung den Ansprüchen der Vorgesetzten entspricht. Hinzu kommt, dass sich 65 % der befragten Mitarbeiter aufgrund ungenügsamen bis keinerlei Feedbacks, mehr Feedback von ihren Vorgesetzten wünschen.²⁵¹

Interessant ist auch, dass vor allem jüngere Angestellte einen größeren Bedarf an Feedback haben. Hier liegt der Wunsch nach regelmäßigeren Feedbacks bei 80 %.²⁵² An dieser Stelle soll auch darauf hingewiesen werden, dass ein Wunsch in der Regel durch eine Mangelerscheinung ausgelöst wird.²⁵³ Zusammengefasst wird dies als *Bedürfnis* bezeichnet²⁵⁴ und ist für die vorliegende Arbeit und den weiteren Verlauf von erheblicher Bedeutung.

Der Hunger nach Feedback scheint also, egal in welcher Branche, allgegenwärtig. So ist es nicht verwunderlich, dass Menschen und vor allem Designer kreativer und motivierter sind, wenn diese konstruktives Feedback bezüglich ihrer Arbeit und somit indirekt über sich selbst erhalten.²⁵⁵

Um gegenseitiges Vertrauen in einem Team aufbauen zu können, ist es wichtig, neben positivem Feedback in Form von Anerkennung, auch negatives Feedback formulieren zu können. Eine Konfrontation oder eine resultierende Diskussion ermöglicht ein Kennenlernen auf unterschiedlichen Ebenen und schafft somit auf Dauer Vertrauen innerhalb der entstehenden Beziehung. Die psychologische Sicherheit wird dabei durch konstruktives Feedback gefördert.

Die Erkenntnis, dass Feedback konstruktive Auswirkungen auf die eigene Arbeit hat und die eigene Leistung sichtbar und somit wertgeschätzt wird, wirkt sich fruchtbar auf die Gestaltung aus.²⁵⁶ Eine Synthese aus Wahrnehmung und kommunizierten Fakten formt konstruktives Feedback und generiert dadurch Sicherheit, Motivation, Inspiration und steigert Kompetenzen. Dabei ist die emotionale Haltung gegenüber der Persönlichkeit des Feedbacknehmers irrelevant und sollte das Feedback bezogen auf die Arbeit nicht beeinflussen.²⁵⁷

Im Gegensatz zu konstruktivem Feedback, wird destruktives Feedback als sinnlos und Zeitverschwendung wahrgenommen. Destruktives Feedback entsteht beispielsweise, wenn sich das Feedback auf die Persönlichkeit bezieht, oder die Eigenarten des Feedbacknehmers negativ positioniert werden.²⁵⁸

Der Designprozess implementiert durch Feedback das Teilen von Kreativität und fördert dabei das Generieren neuer Ideen. Konstruktives Feedback kann motivierend für Designer wirken, wodurch der Einsatz von Feedbackschleifen in Designprozessen unausweichlich ist.

Dabei wird positives Feedback aufgrund seiner Wertschätzung in der Regel ohne viel Mühe als konstruktiv wahrgenommen, während negatives Feedback abhängig von Feingefühl und klaren Worten scheint. Wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit von Feedback die Rede sein, so impliziert dies den wohlwollenden Gedanken des Feedbackgebers im Bezug auf eine Verbesserung oder Veränderung, also die Konstruktivität. Dies schließt destruktives Feedback aus. Denn destruktives Feedback bedeutet nicht negatives Feedback. Destruktives Feedback verfehlt die Funktion und ist somit unbrauchbar.

255 Vgl. cnpatterns: pattern: productive feedback, o. D. online unter: <https://www.cnpatterns.org/organization-culture/productive-feedback> (20.10.2023).

256 Vgl. ebd.

257 Vgl. Kaikhosrovili, o. D.

258 Vgl. eb.d

Die Frage wann ein positives Feedback als gut zu bewerten ist und ein negatives Feedback als schlecht zu bewerten ist, ist nicht ganz so komplex wie die der guten Gestaltung, dennoch beinhaltet diese paradoxe Aspekte. Positives Feedback kann somit als schlecht vom Feedbacknehmer bewertet werden, wenn dieses nicht weiterhilft und somit destruktiv wirkt.

Negatives Feedback wiederum kann als durchaus gut vom Feedbacknehmer bewertet werden, wenn es hilfreich ist und somit konstruktiv wirkt.

Dieses Missverständnis von positiv und negativ muss sich im Verständnis der Designer verändern. Der in der vorliegenden Arbeit genannte Nährwert soll dabei den Mehrwert von Feedback mit der Konstruktivität, also der Funktion von Feedback implizieren und ist als essentiell zu betrachten. Nur mit der offenen Einstellung Kritik als Mehrwert zu betrachten und der Bemühung um konstruktives Feedback durch proaktives Fragen, kann der Designer einen Hunger nach Feedback entwickeln und somit ein Wachstum erleben.

3.1. Feedbackgeber – Kommunikativ	(Geschmacksache)	Hauptteil
3.1.1. Ausgesprochen – Beobachtend	Direktes & Indirektes Feedback	
3.1.2. Mehrwert – Nährwert	Konstruktives & Destruktives Feedback	
	Positives & Negatives Feedback	

Positives & Negatives Feedback

Feedback wird allgemein in positives und negatives Feedback aufgeteilt. Die Bezeichnungen negatives Feedback und positives Feedback wirken schon in der Wortwahl bewertend, wodurch die Gefahr einer zu einfachen Kategorisierung entsteht. Was ein negatives Feedback als gutes Feedback wahrnehmbar macht und welche Gefahren auch ein positives Feedback aufweisen kann, wird im folgenden ausführlich analysiert.

Während mit dem negativen Feedback das (noch) nicht erreichte Ziel formuliert wird, wird mit dem Einsatz von positivem Feedback das erreichte, wenn nicht sogar übertraffene Ziel formuliert. Negatives und positives Feedback stehen sich bezogen auf ihre Begrifflichkeit auf den ersten Blick konkurrierend gegenüber. Dies lässt den Mehrwert beider Feedbackformen paradox aussehen. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass beide miteinander in Verbindung stehen, sich somit ergänzen und beide je nach Situation wichtigen Input für den Designer bringen können. Sowohl positives als auch negatives Feedback sind grundsätzlich eine Information einer Beobachtung während eines Prozesses und haben dabei die Funktion, Fehler zu vermeiden, Orientierung zu bieten oder motivierend zu wirken.

Der in der Arbeitswelt von vielen Mitarbeitenden empfundene Mangel an Feedback bestätigt die Annahme, dass ein positives oder negatives Feedback stark auf die subjektive Wahrnehmung, ob das Feedback als destruktiv oder konstruktiv wahrgenommen wird, zurückzuführen ist. Entscheidend für die Einordnung, ob ein Feedback als positiv oder negativ wahrgenommen wird, scheint dabei die Fairness und die Berechtigung (Kompetenz) eines Feedbacks zu sein.²⁵⁹ Die Fairness eines Feedbacks emotional unabhängig zu verorten, kann gerade mit dem Blick auf die Gestaltung zu Komplikationen im Feedbackgespräch führen.

Negatives Feedback – Kritisch

Negatives Feedback beschreibt die Revision nicht erreichter Ziele und kann in Form von Kritik geäußert werden. Positives Feedback hingegen kommt dann zum Einsatz, wenn das Ziel erreicht oder übertraffen wurde. Dies äußert sich in der Regel in Form von Lob oder Anerkennung. Die Bewertung, welche sich in den Worten positiv und negativ befindet, bezieht sich außerdem immer auf einen Zustand oder eine Handlung. Die Begrifflichkeit des positiven oder negativen Feedbacks bezieht sich also nicht auf das Feedback selbst, sondern auf das gelungene oder misslungene Ergebnis oder den Zwischenstand.²⁶⁰ Dabei entsteht bei negativem Feedback die Motivation, den gegenwärtigen Zustand zu verbessern, wodurch im Gegensatz zu positivem Feedback eine Leistungssteigerung eintritt.²⁶¹

²⁵⁹ Vgl. pritchard et al. 2002, zitiert nach Semmer/Jacobshagen, 2010, S.40

²⁶⁰ Vgl. Müller, Dr. Andreas: Valenz von Feedback (positives vs. negatives Feedback), in: Ruhr Universität/ LEHRE LADEN, 04.06.2018, online unter: [https://lehreladen.rub.de/planung-durchfuehrung-kompetenzorientierter-lehre/theoretische-grundlagen/valenz-von-feedback-positives-vs-negatives-feedback/\(02.01.2024\)](https://lehreladen.rub.de/planung-durchfuehrung-kompetenzorientierter-lehre/theoretische-grundlagen/valenz-von-feedback-positives-vs-negatives-feedback/(02.01.2024)).

²⁶¹ Vgl. ebd.

3.1. Feedbackgeber – Kommunikativ	(Geschmacksache)	Hauptteil
3.1.1. Ausgesprochen – Beobachtend	Direktes & Indirektes Feedback	
3.1.2. Mehrwert – Nährwert	Konstruktives & Destruktives Feedback	
	Positives & Negatives Feedback	

²⁶² Vgl. Mills, 2019.

²⁶³ Vgl. Bandura, 1991, zitiert nach Müller: Valenz von Feedback, 2018.

²⁶⁴ Vgl. Müller: Valenz von Feedback, 2018.

²⁶⁵ Vgl. ebd.

²⁶⁶ Vgl. ebd.

²⁶⁷ Vgl. Hattie & Gan 2011, zitiert nach Müller, 2018

²⁶⁸ Vgl. Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 44.

²⁶⁹ Vgl. Wikipedia: Kommunikationsebenen, 17.04.2022, online unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationsebenen> (13.10.2023).

²⁷⁰ Vgl. Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 44.

²⁷¹ Vgl. ebd., S. 45.

²⁷² Vgl. Trope und Neter 1994; Tesser 2001, zitiert nach Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 44.

Positives Feedback wiederum fördert gute Gewohnheiten²⁶² und stärkt durch das Erreichen eines Ziels das Selbstvertrauen.²⁶³ Ob nach positivem Feedback neue, höhere Ziele gesetzt werden oder dies zu einer Bequemlichkeit aufgrund einsetzender Zufriedenheit führt²⁶⁴, ist individuell und somit charakterabhängig. Es wird allerdings deutlich, dass negatives Feedback Fehler aufdecken kann und somit die Qualität einer Arbeit systematisch verbessert. Bei positivem Feedback fehlt die Sicht auf blinde Flecken. Es dient lediglich der Anerkennung und somit der Motivation.²⁶⁵

Das Wort *negativ* vermittelt den Eindruck, negatives Feedback sei schlecht. Dabei ist negatives Feedback elementar für ein gutes Ergebnis. Um zu verhindern, dass negatives Feedback abgelehnt und somit als destruktiv wahrgenommen wird, ist dessen überlegte und sensible Formulierung für die Reaktion des Feedbacknehmers unumgänglich. Eine detaillierte Kritik kann dabei zur besseren Aufnahme und Umsetzung des Feedbacks führen und vermeiden, dass das negative Feedback persönlich genommen wird.²⁶⁶ Negatives Feedback sollte vielmehr als Anstoß für einen Dialog und somit der Problemlösung dienen.

Der kurze Blick in die Vergangenheit soll lediglich unterstützend wirken, um die nächsten Schritte fruchtbar zu gestalten.²⁶⁷

Wird ein negatives Feedback formuliert, so stellt der Feedbacknehmer in der Regel seine Kompetenzen in Frage und generiert somit Raum für wachsende Selbstzweifel.²⁶⁸ Die Bedrohung, die dabei entsteht, kann durch das positive Feedback verhindert werden. Da Feedback eine Kommunikationsform ist, beinhaltet auch Feedback die »Inhaltsebene« und die »Beziehungsebene«²⁶⁹ und somit auch immer unterschiedliche Informationen. Dieses Wissen kann dabei helfen, dass ein negatives Feedback stets eine positive Botschaft vermittelt.²⁷⁰ Jedoch impliziert dieser Vorgang das Risiko, dass die Kritik durch die Fokusverschiebung an Relevanz verliert. Hinzu kommt, dass positives Feedback gerne angenommen wird und somit eher verwöhnt, während negatives Feedback zu Konflikten und somit zu Diskussionen führen kann.²⁷¹

Die Betonung von Stärken, bei einem Feedback, welches auf eine Schwäche aufmerksam macht, muss im Moment des Feedbacks keinen thematischen Bezug zueinander besitzen. Der persönliche Angriff durch die Erwähnung positiver Aspekte kann dabei vermieden werden.²⁷² Die Perspektive des Feedbacknehmers fokussiert sich somit nicht mehr nur auf das negative, wodurch eine gewaltfreie, emphatische Kommunikation möglich wird.

3.1.1. Ausgesprochen – Beobachtend
Direktes & Indirektes Feedback

3.1.2. Mehrwert – Nährwert
Konstruktives & Destruktives Feedback
Positives & Negatives Feedback

Den Vorteil einer Kritik zu durchdringen, ist maßgeblich für die vorliegende Arbeit. Kritik ist für den Designer aufgrund der emotionalen Verbindung zur Gestaltung zwar schwer auszuhalten, jedoch ist diese notwendig.²⁷³ Die Gefühle, die dabei ausgelöst werden, können extrem verletzend wirken und für den weiteren Prozess destruktive Auswirkungen haben. Aufgrund dessen sollte Kritik eine Bewertung vermeiden und vielmehr beschreibend auf ein vermeintliches Problem eingegangen werden.²⁷⁴ Kritik sollte einen motivierenden Effekt auf Designer haben, wodurch die Qualität ihrer Arbeit gesteigert wird und Lösungen für Probleme gefunden werden.²⁷⁵

Jeder Mensch macht im Laufe seines Lebens unterschiedliche Erfahrungen und reagiert somit unterschiedlich auf verbale oder nonverbale Momente der Kritik. Die Kunst, Kritik konstruktiv zu formulieren, bedarf an Erfahrung und Empathie. Jedoch kann ein spontanes Feedback, welches Kritik beinhaltet, vom Feedbacknehmer selbst wenn es konstruktiv ist, überraschend und dadurch negativ aufgefasst werden. Zusätzlich sollte eine gewisse Ernsthaftigkeit mit der Kritik einhergehen, da es bei ironischen oder sarkastischen Kommentaren schnell zu Missverständnissen kommen kann. Taktisch betrachtet ist es von Vorteil, wenn die Kritik mit einem positiven Feedback eingeleitet wird. So kann die Stimmung vorab aufgelockert und das Feedback positiv erlebt werden.²⁷⁶

Damit der Feedbacknehmer es leichter hat, Kritik anzunehmen, sollte der Kern jeglicher Kritik dabei immer Ehrlichkeit und Konkretheit beinhalten. Untersuchungen der Brigham-Young-Universität zeigen, dass negative Nachrichten leichter anzunehmen sind, wenn diese direkt, offen und somit schmucklos kommuniziert werden.²⁷⁷ Die unübersichtliche Umschreibung eines Problems kann irreführend und gegebenenfalls sogar schädlich für den Designprozess sein.²⁷⁸ Wie Kritik kommuniziert wird, ist also ausschlaggebend für den Verlauf eines Designprozesses und hat somit auch Auswirkungen auf das Design selbst. Passiv aggressive Botschaften können durch den Einsatz von »Ich-Botschaften«²⁷⁹ vermieden werden.²⁸⁰ Indem grundsätzlich der Fokus auf der Arbeit bleibt und keine persönliche Bewertung stattfindet, kann der Umgang mit Kritik leichter gehandhabt werden.²⁸¹ Ein Designer benötigt Sicherheit, damit der kreative Prozess gelingen kann. Dies kann nur durch direkte und ehrliche Rückmeldung, bezogen auf das Design entstehen. Wie der Feedbacknehmer mit Kritik umgeht, hängt auch damit zusammen, ob der Feedbackgeber eine inspirierende Wirkung auf den Empfänger hat. Zeitlich regulierte Feedbackschleifen, können den Designer emotional auf potentielle Kritik vorbereiten. Dabei ist zu beachten, dass der Feedbackgeber sich immer als Teil des Prozesses und somit der Veränderung begreift. Ein gegenseitiges Interesse ist dabei eine Grundvoraussetzung.²⁸² Somit kann Kritik durchaus eine positive Wirkung haben.

»Kritik ist vielleicht nicht angenehm, aber sie ist notwendig.«
Sie erfüllt die gleiche Funktion wie Schmerz im menschlichen Körper;
es macht auf die Entwicklung eines ungesunden Zustands aufmerksam.«
–Winston Churchill²⁸³

273 Vgl. Berzbach, Frank: Kreativität aushalten/Psychologie für Designer, Mainz: Hermann Schmidt, 2010, S. 35.

274 Vgl. Landes/Steiner, 2013, S. 682.

275 Vgl. Berzbach, 2010, S. 35.

276 Vgl. ebd., S. 36.

277 Vgl. Mills, 2019.

278 Vgl. Berzbach, 2010, S. 36.

279 Ebd., S. 37.

280 Vgl. ebd.

281 Vgl. Mills, 2019.

282 Vgl. ebd.

3.1.1. Ausgesprochen – Beobachtend
Direktes & Indirektes Feedback

3.1.2. Mehrwert – Nährwert
Konstruktives & Destruktives Feedback
Positives & Negatives Feedback

283 Winston Churchill, zitiert nach Mills, 2019.

284 Vgl. Mills, 2019.

285 Vgl. Werther, 2020, S. 39.

286 Vgl. Stroebe/Stroebe, 1993, S. 53–54.

287 Vgl. Steiger, Thomas/Lippmann, Eric (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Berlin/Heidelberg: Springer, 2013, doi:10.1007/978-3-642-34357-5_7 S. 292–293.

Es könnte also der Eindruck entstehen, dass positives Feedback überflüssig für die Entstehung eines guten Ergebnisses ist. Jedoch darf die langfristig positive Wirkung auf die Stimmung und Emotionen, welche durch Lob und Anerkennung entstehen kann, nicht unterschätzt werden. Durch Wertschätzung kann gleichwohl eine Motivation, sowie Zuverlässigkeit und somit auch ein durchgängig bestes Ergebnis entstehen. Durch den Einsatz von positivem Feedback werden gute Gewohnheiten gefördert. Dies hat einen positiven Effekt auf das Endergebnis.²⁸⁴

In kreativen Prozessen kann es schnell zu Verunsicherungen aufgrund von Kreativblockaden oder Selbstzweifeln kommen. Selbstzweifel können dabei blockierend, aber auch motivierend wirken. Reicht diese Form der Motivation nicht aus, ist es Zeit für ein positives Feedback in Form von Anerkennung und Lob.

Positives Feedback – Lobend

Warum, wem, wo, wann und wie wir Feedback geben, bleibt jedem Designer selbst überlassen und kann lediglich durch die Lernbereitschaft und die Aufmerksamkeit auf die Thematik des Feedbacks im Designprozess beeinflusst werden. Werther beschreibt hierbei die Bedeutung der Weiterentwicklung einer Feedbacklandschaft, durch Feedbackmethoden und Feedbackinstrumente als rudimentär.²⁸⁵ Anerkennung und Lob könnten also als *Leckerbissen* der unterschiedlichen Formen von Feedback bezeichnet werden. Der Zucker schmeckt allen und treibt einen zu Höchstleistungen an. Gleichzeitig besteht die Gefahr der Abhängigkeit.

Wertschätzung durch Lob und Anerkennung, sind ein wesentlicher Teil der vorliegenden Arbeit und unterstützen die These, dass diese als Grundbedürfnis eines Designers zu betrachten sind. Denn fehlt die Anerkennung, ist die Konsequenz häufig Frustration. Dies führt zum Verlust von Motivation und stellt das Selbstbild in Frage. Das Gefühl der Frustration kann sich also auf die gesamte Persönlichkeit auswirken.²⁸⁶ Momente der Frustration sind deshalb möglichst zu vermeiden. Verschlechtert sich der Selbstwert, hat das Einfluss auf die Gestaltung, wodurch ein nicht endender Kreis von Frustration und Selbstzweifel entsteht.

Bei Feedback in Form von Anerkennung gibt es gewisse Sachverhalte, die zu beachten sind. Hierzu gehört beispielsweise die gleichmäßige Verteilung von Anerkennung auf unterschiedliche Projekte, mit Blick auf die Prozesse. Auch eine sachliche Formulierung und die spezifische Persönlichkeit des Feedbacknehmers sind zu berücksichtigen. All diese Punkte sind bedeutend für das Selbstwertgefühl und das Wohlbefinden der Feedbacknehmer.²⁸⁷

Der Lerneffekt aufgrund eines positiven Feedbacks durch Anerkennung, wird von G.H. Stroebe/R.W. Stroebe als »Bekräftigungslernen«²⁸⁸ bezeichnet. Positive Rückmeldung kann also durchaus eine Veränderung des Verhaltens und der persönlichen Wahrnehmung bewirken.²⁸⁹

Die deutlich definierte Information wofür das Feedback von Nutzen ist, kann vermeiden, dass der Designer unaufrichtig zu sich selbst ist, und somit Missverständnisse ausräumen. Während Werther hier anhand eines Beispiels verdeutlicht, wie fatal das Vereinheitlichen unterschiedlicher Feedbackziele in einem Gespräch, in Form eines Lernziels und einer Beförderung sein kann²⁹⁰, wird an dieser Stelle der vorliegenden Arbeit der ökonomische Aspekt des Feedbacks anhand der Aufmerksamkeit und Anerkennung platziert. Denn neben der Fehlererkennung, Sicherheit und dem Lösen von Kreativblockaden im Designprozess, besteht die Motivation des Gestalters nicht nur aus der des Geldverdienens, sondern zum Großteil auch aus der der Aufmerksamkeit und Anerkennung. Georg Franck erklärt dieses Phänomen mit der »fortschreitenden Ökonomisierung des Gesellschaftsprozesses«, indem er »die Entmaterialisierung der wirtschaftlichen Wertschöpfung«²⁹¹ wissenschaftlich erläutert:

Anders als Geld kann eine immaterielle Währung in Form von Informationen nicht gemessen werden, zumindest nicht für ökonomisch relevante Zwecke. Das führt zu einer diffizilen Bedeutung der Informationsökonomie und deren Mehrwert für den Designer. Die nicht direkt sichtbaren Arbeitsprozesse stehen den materiellen Investitionen in nichts nach, da hier mit Zeit und Energie investiert wird.²⁹² Durch Sprache und Schrift wurden Methoden entwickelt, diese nicht messbare Form der Arbeit sichtbar zu machen.²⁹³ Wie aber kann man diesen bewussten Einsatz von immateriellen Ressourcen entlohnen? Hierfür bezieht sich Franck auf die »Attraktionsökonomie«²⁹⁴. Denn in unserer Wohlstandsgesellschaft ist zunehmend mehr als der Verdienst eines materiellen Einkommens und somit das eigene Leben gesichert. »Sind die Grundbedürfnisse des Leibes einmal befriedigt, dann rückt die Rolle, die die eigene Person in anderem Bewusstsein spielt, ins Zentrum der Lebensinhalte«²⁹⁵. Franck erklärt diese Aussage mit der Relevanz der Selbstwertschätzung.

Indem uns andere Menschen spiegeln, lernen wir uns selbst kennen und somit auch, je nach Spiegelung, unseren Selbstwert. »Der Empfang von Wertschätzung ist immer mit dem von Beachtung verbunden«²⁹⁶. Aufgrund der stetigen Bereitschaft Anerkennung zu erlangen,²⁹⁷ begründet dies den Stellenwert, für den diese Form der Entlohnung für den Designer steht. Bei kreativen Berufen wird schon früh der Fokus auf die Wertschätzung und Anerkennung gelenkt, weg vom ökonomischen Aspekt des Geldverdienens.²⁹⁸

288 Vgl. Stroebe/Stroebe, 1993, S. 60.
 289 Vgl. ebd.
 290 Vgl. Werther, 2020, S. 22.
 291 Franck, Georg: »Jenseits von Geld und Information. Zur Information der Aufmerksamkeit.« in: medien+erziehung, 43. Jahrgang, Heft 3, München: koppens, 1999. S. 146-153, hier S. 147.
 292 Vgl. Franck, 1999, S. 146-153.
 293 Vgl. ebd.
 294 Ebd., S. 149.
 295 Ebd., S.148.
 296 Ebd., S. 149.
 297 Ebd., S. 146-153.
 298 Vgl. ebd.

In Zeiten der ständigen Erreichbarkeit und Fülle von Informationen durch digitale Medien wirkt es beinahe unmöglich, die verdiente Aufmerksamkeit und somit ein stringentes Einkommen zu erhalten.²⁹⁹ Die Aufmerksamkeit beschreibt Franck also im Kontext der Ökonomie als eine »knappe Ressource«³⁰⁰ und ein »begehrtes Einkommen«^{301,302}.

Auch wenn hier mit einem sehr ökonomischen Blick auf die Thematik der Informationsgesellschaft eingegangen wird, so erklärt Francks analytisches Eingehen auf die Aufmerksamkeit als Ressource dennoch die Relevanz des Feedbacks und das Begehren des Menschen nach Anerkennung und Wertschätzung.³⁰³ Denn auch der Designer hat die Aufgabe herauszufinden, was der Kunde von ihm erwartet und bestrebt die Befriedigung des Kunden und somit Anerkennung und Wertschätzung seiner Arbeit und vielmehr seines kreativen Schaffens.

Wertschätzung bedingt Respekt und Akzeptanz. Sie baut darauf auf, dass Feedbackgeber und Feedbacknehmer gegenseitige Anerkennung leben und das Gegenüber nicht bewerten. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit von Empathie und damit der Gewinn, sich in das Gegenüber hineinversetzen zu können.³⁰⁴

Lob und Anerkennung spielen in der vorliegenden Arbeit eine bedeutende Rolle. Da durch Lob und Anerkennung ein Gefühl von Sicherheit vermittelt wird und positives Feedback somit motivierend und inspirierend wirkt. Diese Form des Feedbacks wird immer wieder in den Kontext des Designprozesses gestellt und bezogen auf den Designer analysiert.

Gleichzeitig wird die Abhängigkeit von Feedback in Form von Lob und Anerkennung kritisiert und in Frage gestellt. Denn sehr schnell kann das Verlangen nach Aufmerksamkeit und Anerkennung das gemeinsame Ziel negativ beeinflussen, indem das Ego im Bezug auf die subjektiv für gut befundene Gestaltung durchgesetzt werden möchte, anstatt auf die individuellen Anforderungen des Feedbackgebers einzugehen. Die Kompromisse, die dabei gefunden werden müssen, werden durch die sich verändernde Kommunikation aufgrund der digitalen Medien erschwert.

Ein gutes und konstruktives Feedback bedeutet nicht, dass Kritik vermieden und Konflikte verhindert werden können. Es bedeutet lediglich, dass der Feedbacknehmer aufmerksam und achtsam eine Beobachtung kommuniziert. So ist der Umgang mit dem empfangenen Feedback mindestens genau so wichtig.³⁰⁵ Dabei kann die Reaktion des Feedbacknehmers aufgrund mangelnden Selbstwerts durchaus überempfindlich ausfallen.³⁰⁶

»We eat savory foods simply to feed ourselves, but we eat sweets to finish with a touch of pleasure, a touch of decadence.«
 –Pierre Hermé³⁰⁷

MAGDALENA HUESGEN
NOLAN PAPARELLI
TOBIAS HELD
CIHAN TAMTI
CARA KOLLMANN
FELIX HERRMANN
FRANK PHILIPPIN
JOHANNA ABENDROTH
KATHARINA HENGSTER
JULIANA MÜLLER
JULIA KÜHNE
MARC ANDREWS

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

Ich habe einen Master of Arts im Bereich Innenarchitektur und arbeite sowohl teilzeit als Angestellte als Lichtplanerin als auch in Teilzeit an der Kunstakademie als künstlerische Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Produktdesign und Entwurf. Nebenbei verfolge ich eigene Designprojekte.

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?

Lichtplanung und Produktdesign. Durch mein Studium, das ich im letzten Jahr abgeschlossen habe, habe ich vor allem gelernt Probleme zu erkennen und zu analysieren, sowie Konzepte und Lösungen dafür zu entwickeln. Arbeitsergebnisse überzeugend in grafischen Darstellungen und Präsentationen zu vermitteln, war ein weiterer Schwerpunkt.

Ich konnte meine Fähigkeiten in der künstlerischen, technischen, (ökonomischen, ökologischen) und sozialen Planung und Gestaltung sowohl von Innenräumen als auch von Produkten ausbauen und habe ein Verständnis für einen professionellen Gestaltungsprozess und alle damit verbundenen Aufgaben erlernt, von technischen Zeichnungen über die Auswahl von Farben und Materialien bis hin zur Werkstattpraxis. Durch das sehr freie Studium war meine eigene Disziplin immer gefragt und ich kann gut mit engen Fristen umgehen.

(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?

Ein vorhandenes Problem zu erkennen, analysieren und dafür eine Lösung zu finden

(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?

Ich beginne mit der Recherche und Analyse, in der Regel eines bestimmten Problems/Aufgabe/... und allen Themen die damit verbunden sind.

Im Anschluss werden auf dieser Basis Konzeptvarianten als Lösungsansätze erarbeitet, bewertet und schließlich ein Konzept oder oft auch eine Kombination aus mehreren ausgewählt, die die Grundlage des Entwurfs bilden.

Diese Idee wird dann weiterentwickelt und bearbeitet, in der Regel auch in Rücksprache mit Beteiligten. Dabei kann es auch immer wieder Schlaufen geben, sodass man zurück zur Recherche und Analyse oder Bearbeitung des Konzepts kommt, bis es schlussendlich zum letzten Schritt, der Realisierung, kommt.

(5) Was assozierst du mit Feedback?

Feedback ist für mich elementar wichtig, sowohl im Designprozess, als auch in jeglicher anderen Lebenslage. Konstruktives Feedback ermöglicht es aus verschiedenen Blickwinkeln auf Dinge/Situationen/Entwürfe/... zu schauen und verschiedene Positionen, Ansichten und Einstellungen zu analysieren und verstehen.

Im Produktdesign ist es zum Beispiel immer wichtig sowohl die Zielgruppe und einen potentiellen Hersteller im Auge zu behalten um so auch ein zielführendes Ergebnis zu erzielen und deren Feedback einzuholen. Aber auch im Austausch mit anderen Gestaltern oder Interessierten können immer wieder neue Ideenansätze entstehen. Selbst das Feedback von denen, die sich nicht für den Entwurf oder das Projekt interessieren, kann wichtig sein und am Ende zum Ziel führen.

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

Vor allem wenn es darum geht im Designprozess Entscheidungen zu treffen möchte ich mich durch das Feedback absichern.

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?

Dabei kommt es für mich etwas darauf an von wem das Feedback kommt.

Nimmt man wieder das Beispiel des Produktdesigns, wobei sich das wahrscheinlich sogar verallgemeinern lässt, würde ich mir von Angehörigen der Zielgruppe vermutlich eher ein subjektives Feedback wünschen um so der Problemlösung näher zu kommen.

Von anderen Personen wohl eher ein objektives Feedback. Prinzipiell ist für mich konstruktives Feedback eine Rückmeldung die mich einem Ergebnis näher bringt.

(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?

Ich denke das ist Abhängig von dem Designer/der Designerin, aber auch vom Projekt. Grundsätzlich glaube ich aber schon, dass die kreative Arbeit in der Regel wesentlich persönlicher ist als z.B. die wissenschaftliche Arbeit und somit auch emotionaler.

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand während dem Designprozess**deine unfertige Arbeit kritisiert?**

Oft kann Kritik im ersten Moment schon verletzend wirken, weil man vielleicht auch das Gefühl hat, dass das Gegenüber den Ansatz oder die Idee vielleicht nur nicht richtig verstanden hat. Oder weil die Kritik vielleicht auch nicht besonders freundlich formuliert ist.

Manchmal kommt es schon auch vor, dass man die Kritik dann erst einmal ignoriert oder sie vielleicht nur im Hinterkopf behält und trotzdem ein Stück weit einfließen lässt. Aber meist bin ich sehr froh über Kritik die konstruktiv ist, weil ich dadurch eine Rückmeldung bekomme, ob ich mit dem was ich tue auf dem richtigen Weg bin oder nicht. Ich denke es macht auch immer einen großen Unterschied, ob man positive oder negative Kritik bekommt.

Negative Kritik wird natürlich häufig erst einmal schlechter aufgenommen, speziell im Kreativbereich, da diese Arbeit natürlich oft einen persönlicheren Bezug hat und es auch selten ein konkretes Falsch oder Richtig gibt.

(10) Wie fühlst du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

Auch hier finde ich es wichtig nach positiver und negativer Kritik zu unterscheiden.

Positive Kritik ist natürlich schön, man empfindet Anerkennung, Stolz auf die eigene Arbeit, Freude über die gute Fertigstellung. Negative Kritik bei einer fertigen Arbeit gibt im ersten Moment kein gutes Gefühl, da man selbst vermutlich davon ausging, die Arbeit gut fertig gestellt zu haben und darin nicht bestätigt wird. Dann fällt es oft schwer Verständnis für diese Kritik aufzubringen auch wenn diese vielleicht sogar gut gemeint ist, und helfen soll es beim nächsten Mal besser zu machen.

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

Häufig fordere ich Kritik selbst ein, wenn ich z.B. merke, dass ich mir mit etwas unsicher bin oder keine Entscheidung treffen kann. Dann fällt es mir auch leichter diese Kritik anzunehmen und umzusetzen. Schwieriger ist das bei ungefragter Kritik, da fühlt man sich eher mal angegriffen. Ich finde es trotzdem wichtig sich diese Kritik anzuhören und sich Gedanken darüber zu machen auch wenn es vielleicht nicht immer klappt.

(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?

Anerkennung tut gut und ermutigt mit dem weiter zu machen was man tut. Aber ehrliche Kritik ist meiner Meinung nach mindestens genau so wichtig um zu einem bestmöglichen Ergebnis zu gelangen. Vielleicht kann man sogar sagen, dass wirklich ehrliche Kritik auch ein Stück weit Anerkennung beinhaltet, weil sich jemand intensiver mit der eigenen Arbeit auseinandergesetzt hat.

(13) Kann Feedback im Designprozess zu einer guten Gestaltung beitragen?

Meiner Meinung nach ist Feedback im Designprozess elementar wichtig und nur so kann das bestmögliche Ergebnis erreicht werden. Ich merke immer wieder wie wichtig mir der Austausch mit anderen im Designprozess ist, da man so auch immer wieder auf neue Ideen kommt und andere Blickwinkel sieht.

Man sollte aber auch vorsichtig sein, dass man trotzdem bei sich selbst bleibt und sich nicht zu sehr vom Feedback beeinflussen lässt, dass man am Ende vielleicht vom eigenen Weg abkommt.

(14) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

Ich denke Feedback ist sehr wichtig für Designer*innen. Im Endeffekt designen wir nicht (nur) für uns selbst, sondern für eine bestimmte Zielgruppe, zu der wir im Zweifel angehören.

Falls wir dieser Zielgruppe aber nicht angehören müssen wir uns in diese hineinversetzen und gerade dann kann man die Ausgangslage nur durch Feedback verstehen. Ich denke man sollte immer mit offenen Augen und Ohren an ein Projekt herangehen und versuchen Feedback anzunehmen, ob man dieses dann auch umsetzt muss der/die Designer*in selbst entscheiden.

(15) Was denkst du generell über Feedback in der «Designwelt» ?

Ich denke eine »Designwelt« ohne Feedback gibt es nicht. Sei es nur die Entscheidung im Laden für das eine und gegen das andere Produkt beispielsweise, was auch eine Form von Feedback ist.

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

Selbständig

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?

Grafik- und Schriftdesign

(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?

Die Erwartungen des Kunden und/oder des Projekts definieren und versuchen etwas Einzigartiges zu schaffen, das die ursprüngliche Aufgabenstellung herausfordert.

(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?

Brief > Research > Design > Development > Deliverables. Manchmal so, und manchmal alles gemischt. Die Designprozesse sind bei verschiedenen Projekten oft unterschiedlich.

(5) Was assoziiert du mit Feedback?

Zweifel, Fragen, Behauptungen ... Der Schlüssel ist, es nie persönlich zu nehmen, auch wenn es manchmal sehr schwierig ist.

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

Wenn ich nicht weiterkomme oder eine bestimmte Entscheidung treffen muss ... Also oft mitten im Designprozess.

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?

Wenn der Kunde versucht, so wenig wie möglich hin und her zu gehen und ein konstruktives Feedback mit verschiedenen, klar formulierten Punkten vorberreit. Natürlich geschieht das nie.

(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?

Das hängt vom Bereich ab, ich denke, im Grafikdesign würde ich ja sagen, im Produktdesign vielleicht weniger, weil es mehr technische Anforderungen gibt...? Das ist schwer zu sagen, da jeder Designer*in seine/ihre Arbeit auf seine/ihre eigene Art und Weise angeht.

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

Es kann eine gute oder schlechte Kritik sein... Aber es ist wichtig, Kritik gut aufzunehmen und zu versuchen, so gut wie möglich abzurufen, ohne Vorurteile und ohne die Dinge persönlich zu nehmen.

(10) Wie fühlst du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

Auch hier kommt es auf die Kritik an. Natürlich ist das oft persönlich und eine Frage des Geschmacks. Wenn die Kritik zu hart ist, sollte man versuchen, entsprechend zu reagieren.

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

Ich glaube, das habe ich schon beantwortet :)

(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?

Nein, ehrliche Kritik ist super wichtig!

(13) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

Ja super wichtig, und ich denke, dass gute Designer wissen, wie man richtig auf Kritik reagiert.

(14) Kann Feedback im Designprozess

zu einer guten Gestaltung beitragen?

Ja absolut! Gutes Feedback für gutes Design!

(15) Was denkst du generell über Feedback in der «Designwelt»?

Zu wenig Feedback zwischen den Designern denke ich. Jedem gefällt, was die anderen machen, ohne wirklich zu hinterfragen oder ehrliches Feedback zu geben.

(1) Auf welchen Bereich hast du dich spezialisiert?

Brand Design. Ich war schon immer ein Allrounder und bei Strichpunkt sind wir auch Allrounder. Ich hatte nie ein spezielles Fachgebiet wie beispielsweise Illustration für mich entdeckt, sondern habe mir gesagt, wenn ich Allrounder bin, dann passt es auch als Artdirektor ganz gut.

(2) Wie läuft so ein Designprozess bei dir oder bei euch ab?

Ich arbeite gerne mit einen klaren und strukturierten Designprozess. Wenn man es ganz neutral betrachtet, würde ich sagen, es ist ein recht klassischer Konzeption-Entwurf-Iterationsprozess mit klaren Abfolgen. Man macht sich erst mal Gedanken, wahrscheinlich sogar auf einem leeren Blatt oder einer Wand geht dann tiefer rein, also logischerweise sehr stark mediumabhängig, in die Ausarbeitung und dann kristallisieren sich verschiedene Schwerpunkte oder Fokusbereiche heraus, die man weiter verfolgt und daraus Designableitungen entwirft. Danach kommt der erste Step, bei welchem es dann intensiver mit dem Kunden besprochen wird. Das bezeichne ich immer als Designrouten.

Der erste Prozess, in welchem man mehrere verschiedene Designrouten vorstellt, die ganz unterschiedliche Möglichkeiten bieten. Dabei wird das Spektrum vom Kunden abgefragt um abzuwägen, in welcher Richtung man sich wohlfühlt, was weniger oder was mehr Potenzial im Gegensatz zu anderen Ansätzen hat. Dann entwickelt sich das automatisch weiter. Dazwischen gibt es aber natürlich viele Schleifen. In Verbindung mit Figma, hat sich das allerdings auch nochmal verändert. Ich arbeite inzwischen sehr viel auf Figma, weniger mit der Creative Cloud, nur dann wenn es um spezielle Printprojekte geht.

Die klassische Markenentwicklung und der Designprozess funktioniert mittlerweile sehr gut in Figma. Das heißt, im Team arbeiten wir kollaborativ an verschiedenen Designrouten, wodurch sich dieser Prozess meiner Meinung nach auch komplett verändert hat. Man muss nicht mehr so sehr an „seiner“ Linie arbeiten und sich auf seinen Bereich fokussieren, sein Ding durchziehen und der Kollege macht die zweite oder die dritte Route. Man arbeitet plötzlich sehr viel mehr über Kreuz und sehr viel mehr zusammen. Die Gefahr dabei ist, dass man sich hier und da was bei Anderen abguckt, wo man vielleicht an dieser Stelle nicht unbedingt mal kurz hingucken muss oder sollte. Aber das lässt sich meiner Meinung nach regeln.

Der Vorteil der entstehenden Synergien und die dadurch entstehende Geschwindigkeit, die dann auch in den Prozessen entsteht, überwiegt. Sich die Entwürfe ohne großen Aufwand gegenseitig zuzuspielen und so gemeinsam auf einem Blatt zu gestalten, ist ein Gewinn. Auch wenn man mal nicht weiter kommt und die Würfel dann kurz zu den Kollegen rüber spielt ist sehr hilfreich. So wird dann auch wirklich bis zum Ende im Ping-Pong hin und her gespielt und das Maximum erreicht.

(3) Was sind denn deine Ziele im Designprozess?

Ja, das ist eine gute Frage. Ich glaube, ich bin perfektionistisch veranlagt. Deswegen würde ich in erster Linie meinem Bauchgefühl folgend sagen, Perfektion, was nicht immer möglich ist, weil Zeit, Ressourcen, oder was auch immer dann am Ende doch endlich sind. Deswegen glaube ich, das Maximum rausholen aus dem, was man hat, was auch immer das bedeutet am Ende. Also wenn ich jetzt von der klassischen Entwicklung und der Gestaltung spreche, dann will ich natürlich, etwas was Form hat und funktioniert. Dabei sollen die Designgrundprinzipien so gut wie möglich erfüllt werden. Die „beste Gestaltung“ ist für mich als Designer immer eine Herausforderung. Gestaltung kann immer optimiert, gefeilt und verbessert werden.

(4) Was assoziiert du mit Feedback?

Den Dialog auf jeden Fall, also der Austausch generell. Aber dann auch die Ansprüche, das Schleifen. Also im positiven Sinne vorwärts kommen, weiterentwickeln und nicht stehen zu bleiben. Das ist das Wichtigste, glaube ich. Natürlich dann aber auch die ganze Kritikkultur. Das ist superwichtig für uns als Designer, dass wir mit Kritik umgehen können, weil wir davon täglich betroffen sind. Irgendjemand wird immer etwas beurteilen. Irgenjemand gibt dir immer Feedback, auch wenn es nicht gefragt ist. Und trotzdem tut es immer was mit einem, vor allem der Dialog.

(5) Nutzt du Feedback in deinen Prozessen, für deine Projekte?

Ja, klar. Also bewusst und unterbewusst. Aber das müssen wir, glaube ich, immer. Auch abseits von Gestaltung, innerhalb von Designprozessen, ist es total wichtig sich immer Feedback zu geben. Also auch auf persönlicher Ebene, muss es immer passen. Es geht logischerweise gar nicht ohne.

(6) Ist es dir wichtiger, Anerkennung zu bekommen oder ehrliches Feedback?

Sehr projektabhängig, würde ich sagen. Aber ich glaube, Kritik.

Aus der Perfektion heraus, weil ich mich selbst und weil ich das Design verbessern will. Natürlich stehe ich damit später auch anders da. Also wenn ich weiß, es funktioniert. Aber würde man für sich selber etwas gestalten dann würde ich es für mich selbst beurteilen. Würde ich das für mich einfach durchboxen wollen, dann wäre ja Feedback nicht relevant. Wenn ich jetzt an Kunden denke, für die ich das Maximum rausholen will, dann ist es natürlich enorm wichtig, was Andere sagen. Was aber auch mit einschließt, dass auch Nicht-Designer beurteilen dürften. Und trotzdem habe ich z.B. ein gespaltenes Verhältnis zu Ergebnissen aus der Marktforschung. Die können sehr manipulativ sein und schlagen oft eine gemeingültige Richtung ein. Man muss das Feedback natürlich bewerten. Wenn ich von Kollegen oder sogar von höher gestellten Designern oder mit mehr Erfahrung oder einem anderen Blick auf die Dinge oder einem besseren Blick auf die Dinge vielleicht sogar Feedback bekomme, dann nehme ich mir das natürlich anders zu Herzen, als von jemand «Dahergelaufenem» – platt ausgedrückt.

(7) Wie fühlst du dich,

wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

Das musste ich tatsächlich auf einem harten Weg lernen, weil ich am Anfang als Design-Neuling nur schwer damit umgehen konnte. Internes Feedback nennen wir „Schulterblicke“. Das ist ein „wir geben uns gegenseitig Feedback und gucken uns gegenseitig über die Schulter“. Dieses Feedback musste ich lernen auszuhalten. Letztendlich ist es so, dass ich dann Feedback auf unperfekte und unfertige Gestaltung bekomme. Trotzdem glaube ich, dass dieser Prozess die Effizienz im Design fördert. Weil ich unterm Strich natürlich dann schon Dinge vorhersehen kann, in die ich mich vielleicht verkopft oder verrannt hätte.

Obwohl dieses Feedback richtig und wichtig ist, ist aber manchmal nicht einfach es anzunehmen und zu verarbeiten. Konstruktives Feedback nimmt man natürlich viel einfacher an, habe ich das Gefühl. Bei rein subjektivem Input muss man dann immer noch mal abwägen, nehme ich das jetzt mit oder lasse ich es einfach liegen. Subjektives ist immer schwieriger zu verdauen, weil es immer auch gleich eine persönliche Ebene mit einschließt. Man macht sich ja auch über Wochen Gedanken und auch gar nicht nur am Schreibtisch. Man nimmt das ja immer auch mit. Man kann, glaube ich, abschalten lernen, aber man hat es immer auch irgendwie mit dabei. Da entsteht eine emotionale Bindung, die natürlich unterm Strich auch weh tun kann. Das ist ein großes Problem von klassischen Pitch-Situationen, wenn man ohne Feedback ganz lang läuft, bis man was präsentiert und nicht weiß, passt es oder passt es nicht.

Bessere Ergebnisse bekommt man da in Workshops mit dem Kunden.

In Workshops entsteht das bessere Ergebnis, weil da genau dieser notwendige Austausch stattfindet. Und man eben nicht irgendwie in seiner stillen Kammer für drei Monate was vorbereitet hat, präsentiert und nachher heißt es »Pech gehabt, aber gefällt uns nicht!«. Das kann da schon sehr viel helfen, in einem ständigen Austausch zu bleiben.

(8) Wie fühlst du dich, wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

Ja, das ist schwierig. Also generell, ich glaube, wenn jemand aus einem Impuls heraus etwas subjektiv beurteilt, kann das sehr viel Schaden anrichten. Wenn jemand fachlich argumentiert, dann verstehe ich immer genau warum, kann es einordnen und kann damit umgehen und dann immer noch entscheiden. Also ist jemand vom Fach oder nicht, denn dann ist es eine vergleichbare Situation, man begegnet sich auf Augenhöhe. Wenn jemand meine fertige Arbeit beurteilt, tut es noch mehr weh, wenn jemand in der fertigen Arbeit fachlich Kritik übt, weil es natürlich wahrscheinlich berechtigt ist am Ende. Und wenn man es dann tatsächlich runterbricht auf der emotionalen Ebene und sich dann sagt, »Ja gut, warum bin ich da nicht drauf gekommen?«, dann kommt es vielleicht sogar zu einer Abwärtsspirale. Fachliche Kritik empfinde ich als härter, wenn meine Arbeit abgeschlossen ist. Weil man logischerweise nicht die Möglichkeit hat noch nachzubessern, wenn der Gestaltungsprozess abgeschlossen ist.

(9) Nutzt du Feedback eher zur Orientierung im Prozess oder für das Ziel einer guten Gestaltung?

Ich glaube, am Ende ist es hilfreich in der Teamarbeit. Deswegen würde ich jetzt beides sagen, weil man gemeinsam ein besseres Zielerreichen kann als alleine. Aber es gilt auch, je mehr Meinungen, desto schwammiger der Output. Wenn ich was »spitz« oder »edgy« gestalten will, dann hole ich mir gar kein Feedback ein. Dann muss es auf den Punkt sein und dann habe ich vielleicht ein Bild von irgendwas im Kopf, was mich vielleicht auch provozieren will. Das kann ganz unterschiedlich sein.

Ein gutes Beispiel: ich mache eine Markenentwicklung für einen Konzern, da sitzen neun Leute in einem Steering-Komitee, die sagen, was sie sich vorstellen und am Ende kommt was raus, wo man sich sagt, gut, hätte man mal daheim bleiben können, wäre aufs Gleiche rausgekommen. Ist nicht immer der bessere Weg und wahrscheinlich das gleiche Prinzip wie bei Erkenntnissen der Marktforschung. Viele Leute haben ein gesetztes Gefühl oder eine Vorstellung einer Gestaltung, was dann eben nicht automatisch zu besseren Ergebnissen führt. In der Werbung merkt man es ganz stark. Gute Werbeideen polarisieren oft. Das macht man nicht gemäß Marktforschung, weil da rauskommt, dass es nicht funktioniert. Intuition ist ein großes Ding, weil man nicht immer alles wissen kann und auf seinen Bauch hören muss als Gestalter, das geht gar nicht ohne. Und die Marktforschungen sind deshalb wirklich problematisch.

Aber auch als Designer nutzt man Marktforschungen, um Gegenargumente zu finden.

Man kann die natürlich auch wieder manipulieren, weil man sich irgendwas zurechtlegt, was man eigentlich im Bauch schon weiß und sich das deshalb auch sparen kann. Markforschung macht man wahrscheinlich oft aus politischen Gründen. Und deswegen ist es für mich kein ehrliches Feedback. Es gibt spezielle Anwendungsfälle wo ich ganz klar sage, wir brauchen jetzt die Meinung der breiten Masse. Das will ich nicht ausschließen.

Ich glaube, gutes Design ist nie basisdemokratisch. Also die Meinung der Vielen nützt dann eigentlich wenig, sondern es muss wirklich halt von einigen wenigen mit dem Thema vertrauten Personen kommen, dass es auch gewisse Ziele erfüllt am Ende. Deswegen entscheidet sich auch ein Kunde vielleicht für eine gewisse Agentur, weil die einen gewissen Stil hat. Sonst würde ja jeder immer alles gestalten können. Und man kann das nämlich auch als Designer wirklich so steuern, dass man sagt: »Ich will jetzt einfach die gewisse Meinung von der Community.«, hol mir das Feedback explizit ein und demokratisiere dadurch gewisse Designfragen. Ich erinnere mich an einen Designprozess für einen Kunden, in dem wir eine Trophäe gestalten durften. Zusätzlich sollte die Community auf die neue Trophäe aufmerksam gemacht werden.

Und da haben wir gewisse Designfragen gestellt, wie denn die Trophäe später aussehen sollte, weil da alles möglich war. Man hätte alles gestalten können. Das heißt, es gab unendlich viele Gestaltungsentwürfe und auch -wege. Und da haben wir gesagt: »Nein, komm wir entscheiden uns ganz genau dafür.«. Also wir befragen die Community, »Wie würdet ihr euch die Trophäe denn vorstellen?«. Und dann genau anhand von dem Querschnitt, als Grundgerüst und mit dem Feedback die Gestaltung prinzipiell zu entwickeln. Also man kann sich das schon auch als Instrument zurechtlegen, das daraus gewonnene Feedback. Aber das ist dann schon eher eine klare Umfrage. Das ist jetzt kein echter Dialog, der da entsteht.

(10) Die letzte Frage ist eigentlich nur, empfindest du Feedback als wichtig?

Ja. Design ist immer Teamarbeit.

(1) Auf welchen Bereich hast du dich spezialisiert?

Meine Spezialität im Design ist Markendifferenzierung. Das bedeutet, dass ich nicht nur klassisches Branding mache, sondern schon etablierte und vielleicht auch schon sehr bekannte Marken bearbeite und dadurch in ein neues Licht rücke. Dabei entsteht dann durch Custom, Typographie und Lettering ein komplett neues Design. Ich arbeite mich dann wie ein Guidelinedetektiv durch das schon bestehende Setting und suche nach Schlupflöchern, aus denen ich dann etwas ganz Neues kreierte.

(2) Wie läuft so ein Designprozess bei dir ab?

Der Designprozess beginnt bei mir immer mit den ersten Skizzen.

Da ich in der Regel ungefähr weiß was der Kunde braucht, starte ich noch vor dem ersten Kundenkontakt mit den ersten Skizzen. Danach wird auf den Bedürfnissen meines Kunden und mit diesem gemeinsam ein Briefing entwickelt. Darauf baut dann das Konzept mit meinen gestalterischen Vorschlägen auf. Dieses Konzept wird bevor ich in die Umsetzung gehe, nochmal vom Kunden abgesegnet. Dieser Prozess ist sehr zeitintensiv. Ich vermeide dabei meine Recherche auf Pinterest oder so zu beginnen, sondern suche wirklich immer zuerst beim Kunden nach Inspiration. Ist der Kunde beispielsweise Musiker, dann will ich Aufnahmen aus dem Studio hören und frage ihn dann, was ihn inspiriert und motiviert hatte und was im Studio so passiert. Denn wenn man ein sich ein Cover anschaut, ist es immer spannend wie die Verbindung zur Musik aussieht, was alles so dahinter steht und dass dadurch auch der Prozess spürbar wird.

Dadurch kläre ich die DNA eines Projektes.

Das wird also vorher besprochen, dann konzipiert, dann freigegeben.

Während der Umsetzung gibt es in der Regel keine Korrektur mehr.

(3) Was ist dein Ziel im Designprozess?

Das coolste Ziel ist für mich immer, eine auf den ersten Blick dumme Idee zu realisieren. Dazu gehört natürlich, das bestehende Problem zu lösen.

Das Hauptziel ist dabei natürlich immer, das Ergebnis unabhängig vom Budget so großartig wie möglich zu gestalten. Am Ende will ich stolz auf das Projekt sein und sehen, dass es erfolgreich für den Kunden funktioniert. Leider weiß man das immer erst am Ende. Ich habe früh gelernt, dass ich ein guter Designer bin, wenn ich ein Gestaltungsproblem allein lösen kann, aber genial wird es erst, wenn ich eine blöde Idee in gutem Design verpacke, so dass es dann auch perfekt für die Zielgruppe ist. Der Kunde kennt seine Zielgruppe am besten, warum soll ich ihm da jetzt erzählen was die Zielgruppe braucht. Also muss man irgendwie so die Essenz der Erfahrung des Kunden nehmen und einbinden. Das Ziel ist immer, dass diese echte Stimme von dem Kunden noch präsenter ist als meine eigene. Auch wenn das nie so einfach geht, weil meine Arbeit doch sehr ausdrucksstark ist - dass du zumindest hier den Kunden noch mit drin hast.

(4) Was assoziiert du mit Feedback?

Mit Feedback assoziiere ich eigentlich auf einen Nenner kommen.

Also nicht nur das Korrigieren oder Kritisieren, sondern dass irgendwie beide Seiten verstehen worum es wirklich geht am Ende und dass das Ziel ist, dass man sich einigt, also dass alles in Balance ist. Dafür ist Feedback sehr gut. Es geht mir also um gegenseitiges Verständnis um auf einen Nenner zu kommen.

(5) Nutzt du Feedback in Prozessen?

Ja mit dem Kunden.

Natürlich ist es eher so, dass ich Feedback bekomme,

und dann gebe ich Feedback auf das erhaltene Feedback vom Kunden.

Das ist so ein Hin und Her, das klingt jetzt ein bisschen kryptisch, aber ich nenn mal ein ganz einfaches Beispiel: Mein Kunde wünscht sich eine bestimmte Farbe, zum Beispiel jetzt rot, obwohl diese Farbe gar nichts mit der Markenpsychologie zu tun hat, und irgendwann möchte jetzt dieser Kunde dieses spezielle Rot haben, weil das Assoziationen mit der Flagge von dem Land, in dem er lebt oder seiner Heimat weckt und ich sage aber: »Hey, das ist ein Message-Unternehmen und man sollte ein harmonisches Gesamtbild erzeugen, da sollten wir vielleicht lieber blau nehmen.«, und dann geht es los mit den Feedbackschleifen, dann funktioniert mal rot gut, dann funktioniert mal blau gut und die Entscheidung fällt erst, wenn wirklich ein Design steht.

Da entstehen die Feedbackschleifen dann eigentlich ganz natürlich. So entsteht Feedback bei mir meistens. Und das Zweite, wo ich dann aktiv Feedback gebe, ist bei Workshops, also als lehrende Person. Wenn dann Studierende wirklich Fragen haben und meine Meinung haben wollen und dann ist mein Weg, dass ich die Korrektur so weit in eine Position bringe, dass ich mit den Studierenden auf einen Nenner komme, dass wir uns dann einig sind so.

(6) Wann hast du manchmal das Gefühl,

dass du Feedback brauchst oder in welchen Momenten?

Also ich bin ja auf Instagram aktiv und ziemlich groß, hab ne Community, und es ist ziemlich leicht Feedback zu bekommen, man muss nur irgendwas veröffentlichen und alle sagen was dazu, auch wenn ich das nicht haben will. Soziale Medien sind für mich also auch wichtige Feedbackgeber, allerdings auch für destruktive Kritik, also mieses Feedback. Selbst wenn die nicht immer gut begründet ist, hat die dann doch eine Quelle und es ist gut zu wissen, ob sie existiert oder nicht und wie relevant da noch etwas ist. Also je mehr schlechtes Feedback kommt, umso mehr Leute fühlen sich irgendwie angegriffen. Aber das heißt auch umso mehr habe ich einen Standpunkt mit dem ich etwas aussage und auch Leute die es abfeiern. Dieser Kontrast ist immer gesund, also dass es immer so ein Plus und Minus oder Pro und Kontra gibt.

Und wenn alles nur positiv oder ausschließlich negativ ist, ist das gewaltig schlecht!

Ich brauche Feedback meistens, wenn ich etwas neu anfrage und noch nie

gemacht habe.

Also wenn ich etwas lernen möchte, dann brauche ich Feedback von einer Person, die das besser kann als ich, Nehmen wir jetzt mal als Beispiel einen Professor, den ich in der Hochschule hatte, ich hatte gerade mein erstes Buch gestaltet und dann gibt es das Feedback, dass das ziemlich langweilig sei, wenn man es durchblättert. Da fragt man quasi schon regelrecht okay: »Wie löse ich das Problem?«. Und dann saugt man dieses Feedback wirklich auf, kann es aber auch verwerten. Dann macht das irgendwie Sinn. So sinnlose Kritik von der Seite, wie dass jemand meine Arbeit gar nicht mag, ohne einen konkreten Grund zu nennen, ist für mich nicht so wirklich hilfreich, so dass ich damit nichts anfangen kann. Da kommt man nicht auf einen Nenner. Das ist so die Grenze, die ich ziehe, wenn ich sage: »Okay, das ist Feedback, wenn wir auf einen Nenner kommen.«.

Also wenn etwas Schlechtes kommt und mir das dann erklärt wird. Wenn ich das akzeptiere, weil es gut begründet ist, dann ist es okay. Und selbst wenn ich das nicht toll finde, muss man halt manchmal der Wahrheit ins Auge schauen. Klar tut das weh, aber ist nun mal Fakt. Ich bin da ziemlich locker und offen, aber Feedback brauch ich nur, wenn ich wirklich unsicher bin. Das kann man so auf den Punkt bringen.

(7) Ist es dir wichtiger, Anerkennung zu bekommen oder ehrliches Feedback, also zum Beispiel auch Kritik?

Anerkennung habe ich jetzt schon sehr viel bekommen und Kritik ist leider etwas, was sehr selten geworden ist. Das klingt jetzt voll peinlich, wenn ich ehrlich bin, aber anscheinend habe ich ein bisschen Einfluss auf gewisse Leute, und sobald ich irgendwie was sage, dann wirkt es so, als wäre es dann einfach richtig, weil ich es gesagt hab und so ist gute Kritik echt selten geworden. Deswegen freue ich mich schon teilweise, wenn ich mal angegriffen werde und dann sehen muss, ob ich jetzt ein Argument dagegen habe oder nicht. Daran messe ich das dann auch und wenn ich mich nicht wehren kann, dann es ist Fakt.

(8) Wie fühlst du dich,

wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

Das regt mich schon auf! Ich bin jetzt superehrlich, ich mag es auch nicht wenn jemand in meiner Datei herumbastelt und meint es wäre besser so. Also ich finde es teilweise sogar respektlos, wenn man in was Unfertiges einfach rein grätscht, so nach dem Motto: »Du machst es nicht richtig, ich zeig dir mal wie das geht!«. Das finde ich offensiv. Aber während des Prozesses, wo ich jetzt selber ein Feedback so ungefragt bekomme, frage ich mich schon warum. Schließlich hat man schon so viel besprochen in diesem Prozess. Wenn ich einen Prozess ausreichend erklärt habe, klammert das eigentlich aus, dass das passieren kann. Also es würde mich aufregen und ich würde sagen, »W haben wir denn die ganzen Stunden vorher gemacht? Es wird ja alles über den Haufen geworfen?«. Da werde ich sauer, also ich würde es echt persönlich nehmen und sagen, »Was soll das jetzt!«. Ich würde mich nicht ernst genommen fühlen. Wegen dem Prozess, der ja schon durchgetaktet ist. Wäre das jetzt irgendwie nur ein Sketch und irgendjemand sitzt neben mir, designed auch und sagt:

»Ich würde diese Fassung so und so machen.«.

macht es mir vor und es ist irgendwie besser, auch wenn es ungefragt ist, hilft mir das. Da freue ich mich natürlich darüber. Also man muss halt beide Seiten sehen. Ich glaube, es kommt auch darauf an, ob jemand von meinem Fachgebiet ist oder nicht, also bei ungefragtem Feedback. Da kann man es wieder trennen, glaube ich. Man kann es wieder unterstreichen, es geht darum auf einen Nenner zu kommen.

Wenn man es irgendwie auf beiden Seiten versteht dann funktioniert das doch besser.

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

Dann will ich erst mal wissen warum und wieso. Und wenn diese Kritik konstruktiv ist, dann ist es gut. Ein bisschen schade vielleicht, dass es zu spät kommt. Teilweise ist es mir dann auch egal. Die Frage ist ja, woher kommt die Kritik?

Stammt die jetzt vom Kunden, wo man all diese Prozesse hat und alles abgesprochen hat und am Ende ist es doch mies, hat dann eigentlich mein Kunde versagt mit der Kommunikation? Okay, dann schick ich ihm ein neues Angebot, dann gehen wir da noch mal ran. Das ist ja nicht meine Schuld, das tut mir dann gar nicht weh. Ist es jetzt irgendeine Kritik von einer außenstehenden Person, die gar nicht versteht was mein Kunde braucht und das Briefing war, dann ist mir das völlig egal.

Das hat keinen Wert für mich. Wenn es eine Person ist, die ich gut kenne und die ein bisschen die Story und noch meinen Gestaltungsprozess kennt und das kritisiert, weil ich vorher irgendwas mal besser gemacht hab, dann fühl ich mich ein bisschen schlecht würde ich sagen, so: »Hey, ich lass, glaub ich, nach.«. Dass wäre dann für mich so eine Red Flag. Aber das passiert eigentlich zum Glück so gut wie gar nicht. Mein direktes Umfeld ist dann auch eher so: » Ah ja, sehr cool, viel Spaß damit!«.

(10) Nutzt du Feedback eher zur Orientierung im Prozess oder für das Ziel einer guten Gestaltung?

Ich glaube, Orientierung führt zur guten Gestaltung, also bei mir.

Das ist ja kein Artwork. Also, man macht einen Plan, man versucht ja irgendwie einen Sinn dahinter zu haben, und Semiotik ist dabei ja ganz wichtig. Aber ohne Orientierung gestalten, müsste dann auch ein Gestaltungsprinzip sein. Feedbacks sind für mich da ein Herantasten, jetzt muss ich wieder das Kundenbeispiel anführen, also ob das jetzt dem Kunden hilft und passt oder gebraucht wird.

Feedback ist dann für mich so eine Testschleife, so ein Produkttest quasi, also darf es jetzt auf den Markt oder nicht, Orientierung ob es irgendwie funktioniert und raus darf. Und dann ist es ja auch gute Gestaltung, wenn es funktioniert würde ich sagen und daran messe ich das.

(11) Hast du schon mal eine spezielle Feedbackmethode im Designprozess angewendet?

Eine Methode? Nein, gar nicht. Das ist total organisch. Projekte sind so individuell, also ich mach ja nicht nur eine Sache. Würde ich jetzt nur Branding machen und sagen okay, wir machen das Logo, die Farbpalette, Konzepte für dieses ganze Zeug das dabei sein muss, dann ist es irgendwie klar. Dann hat man einen Plan und hier braucht man Feedback und da braucht man Feedback und da auch, eine richtige Struktur wahrscheinlich. Aber wenn jetzt irgendjemand mal zu mir kommt und sagt: »Hey ich will einen Schriftzug haben für meine Modemarket!«, und die soll jetzt 100 % sustainable sein und Veganer und so weiter ansprechen, dann ist das ja was ganz anderes als wenn jetzt beispielsweise Nike kommt und sagt: «Wir haben einen Schuh für Einjährige entwickelt und brauchen jetzt auch Grafiken, die an ein Sportcenter erinnern.«. Dann weiß ich nicht, wann ich wo da Feedback brauche, vielleicht nach den Skizzen, klar. Aber so eine konkrete Methode? Weiß ich nicht.

(12) Also verwendest du es auch eher intuitiv?

Absolut! Also wirklich da, wo ich es für mich brauche, und auch da, wo es von mir gebraucht wird. Man muss da schon danach fragen, dass ich es damit rausricke, ungefragt gibt es Feedback von mir ganz selten. Früher habe ich das gerne gemacht, aber jetzt eher nicht. Also ich finde, es greift Leute auch an, glaube ich, teilweise und deswegen lasse ich das sein. Bei guten Freunden nicht, da gibt es immer auf die Schnauze, also feedbackmäßig.

Da sage ich sofort meine Meinung, egal wie schmerzhaft das ist. Aber bei Studierenden und Kunden bin ich da sehr, sehr vorsichtig.

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

Ich bin momentan in den letzten Zügen meines Studiums und arbeite nebenher als selbstständige Designerin.

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?

Ich arbeite hauptsächlich an Editorial Designs, möchte mein Angebot aber gerne erweitern und auch Illustrationen anbieten. Aktuell habe ich dazu aber bei meinen Kund*innen keinen Bedarf. Gelegentlich bearbeite ich auch Websites, wobei ich hier keine eigenen Programmierungen sondern nur Wordpress Editoren verwende, da es sich hier nicht um meine Komfortzone handelt. Mein Fachgebiet liegt definitiv im Editorial Design.

(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?

Mein Ziel ist, dass meine Kund*innen am Ende zufrieden sind und sie sich mit mir zusammen über das Ergebnis freuen. Natürlich gehe ich um dieses Ziel zu erreichen auf meinem Weg einige Kompromisse ein und ändere meine Entwürfe ab, um den Kund*innen besser zu gefallen. Jedoch bestehe ich bei allen Anpassungen immer auch darauf, dass es mir weiterhin gefällt. Ich versuche keine Änderungen anzunehmen, die mir nicht gefallen. Bisher hat das ganz gut geklappt, was ich aber auch meinen sehr lieben Auftraggeber*innen zu verdanken habe.

(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?

In der Regel erstelle ich einen oder mehrere erste Entwürfe. Da meine Projekte, die ich neben dem Studium mache, meist nicht sehr komplex sind, habe ich keine Konzeptionsphase oder ähnliches. Diese Entwürfe schicke ich dann an meine Kund*innen. Manchmal ist gleich schon ein Entwurf dabei, den ich dann reinzeichnen kann, manchmal drehe ich so mehrere Runden. In letzterem Fall habe ich dann Anmerkungen und Wünsche der Kund*in, die ich aufgreifen kann. Ich habe für mich festgestellt, dass es sich sehr viel leichter über Designvorstellungen sprechen lässt, wenn schon Entwürfe auf dem Tisch liegen, die man als Referenz verwenden kann.

(5) Was assoziiert du mit Feedback?

Feedback kann entweder fachliches oder persönliches Feedback sein. Fachliches Feedback wären dann zum Beispiel die Kommentare und Anpassungswünsche im Entwurf. Dieses Feedback fällt bei mir häufig konstruktiv aus. Persönliches Feedback bezieht sich auf mein Verhalten und ist oft gar nicht so leicht auszusprechen und aufzunehmen wie fachliches Feedback. Weil es hier an meine Persönlichkeit geht oder an die Persönlichkeit einer anderen Person, wenn ich das Feedback ausspreche, ist hier Vorsicht, Verständnis und viel Freundlichkeit von Nöten, damit dieses Feedback nicht als Angriff wahrgenommen wird.

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

Wenn ich mich bei meinen Entwürfen im Kreis drehe und keine guten Ideen mehr bekomme, wenn die Luft raus ist und ich keine Lösung für ein (Design-)Problem sehe, tut es gut einen frischen Blick von jemand anderem auf meine Arbeit schauen zu lassen. Meistens tun sich dann neue Wege auf, Knoten im Hirn werden gelöst und ich komme auf neue Ideen. Dazu muss ich oft gar nicht unbedingt jemanden fragen, der oder die vom Fach ist, manchmal ist auch »Laienfeedback« sehr hilfreich.

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?

Wenn ich für die Dinge gelobt werde, die schon gut sind, kann ich erstens das Feedback sehr viel besser aufnehmen. Zweitens habe ich dann einen Anhaltspunkt, was ich (erst einmal) nicht verändern muss. Wenn dann bei den Punkten, wo noch Verbesserungsbedarf besteht, konkrete Vorschläge gemacht werden oder Hinweise, in welche Richtung es gehen könnte, ist es auch sehr viel hilfreicher als nur ein einfaches »so nicht«.

(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?

Ein Stück weit bestimmt. Kreative Prozesse haben viel mit mir als Person zu tun, da ich meine ganze Erfahrung, aber auch meine Emotionen, meine Persönlichkeit in das Design mit einfließen lasse. Nur weil genau ich diesen Entwurf gemacht habe sieht er so aus, wie er aussieht – weil ich mich ein Stück weit mit hinein gebebt habe. Kritik an diesem Stückchen sichtbar gemachtem Selbst kann dann, je nach dem wer sie äußert, schnell persönlich interpretiert werden.

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

Das kommt sehr auf die Person an.

Meine eine Kundin ist super im Feedback geben! Wenn sie mir eine Rückmeldung zu einem Entwurf gibt, schafft sie es so zu formulieren, dass ich danach motiviert bin weiter zu arbeiten und mich freue, dass ich auf einem guten Weg bin, auch wenn ich sehr viel ändern muss. Oder meine frühere Professorin, die mir verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt hat in welche Richtung sich mein Projekt ihrer Meinung nach entwickeln könnte und mir dann die Entscheidungsgewalt darüber wieder zurückgegeben hat. Sie hat nicht versucht mein Projekt in eine von ihr definierte Richtung zu drücken (wie viele andere Professor*innen), sondern hat mir die Entscheidung überlassen.

Ich hatte aber auch schon mit anderen Leuten zu tun, die mir das Gefühl gegeben haben inkompetent zu sein, indem sie meine Fehler herausgearbeitet haben und kein Wort zu meinen guten Leistungen verloren haben. Indem sie mir Entscheidungen nicht zugetraut haben, mir zu viel Hilfe aufgedrängt haben anstatt mich selbst machen zu lassen. Mir ihre Meinung aufzuzwängen anstatt nach meiner Meinung und meiner Expertise zu fragen und gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten. Und das ist ziemlich frustrierend.

(10) Wie fühlst du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

Auch je nach Person:

Entweder »Okay, das mache ich nächstes mal besser, merke ich mir, danke«

Oder frustriert, unfähig, als hätte ich einen schlimmen Fehler gemacht (der meistens gar nicht so schlimm ist).

Ich freue mich, wenn meine Arbeit gelobt wird und wenn ich sehe, dass meine Kund*innen sie stolz anderen Leuten zeigen.

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

Wenn meine besagte Kundin mich kritisiert, kann ich damit sehr gut umgehen.

Wie gesagt, sie hat da ein Talent, das geht ganz ohne Anstrengung.

Egal, was sie sagt, es klingt immer nett und freundlich.

Oft ist Kritik einfach sachlich gemeint und fühlt sich auch bei mir so an.

Diese Kritik kann ich gut verarbeiten, indem ich sie einfach als neue Arbeitsaufträge oder Überarbeitungsaufträge ansehe. Bei Feedback oder Kritik, das mich persönlich angegriffen hat oder sich danach angefühlt hat, brauche ich Zuspruch von anderen, eine zweite Meinung. Manchmal, wenn es ganz übel ist, eine gute Freundin und eine Umarmung.

Ich versuche mich selbst aber auch zu hinterfragen. Meint es die Person gerade böse? Meistens nicht.

Dann atme ich tief durch und versuche selbst sachlich und professionell zu bleiben. Klappt nicht immer,

aber dadurch kann ich die für mich hilfreichen Elemente der Kritik leichter herausarbeiten.

(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?

Eine Mischung aus beidem.

Ich freue mich über Lob, gleichzeitig fühle ich mich auch seltsam, wenn ich mit Lob und Anerkennung überschüttet werde. Ich möchte mich ja auch weiter entwickeln und deshalb brauche ich Kritik und liebevolles Feedback, um die Punkte zu erkennen, an denen ich mich verbessern kann. Sowohl beruflich – in meinen Designentscheidungen aber auch in der Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und Kund*innen – aber auch privat im Umgang mit meinen Freund*innen und meiner Familie.

(13) Kann Feedback im Designprozess zu einer guten Gestaltung beitragen?

Ja! Auf jeden Fall. Meine besten Arbeiten sind immer dann entstanden, wenn ich die Kreativität und die frischen Impulse einer anderen Person mit in meinen Gestaltungsprozess einfließen lassen habe.

(14) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

Ja, denke ich. Gerade fachliches Feedback und neue Ideen empfinde ich als große Bereicherung. Allerdings bin ich der Meinung, dass man Feedback nicht ungefragt einfach jeder*in vor die Füße klatschen sollte.

Ich versuche regelmäßig nach Feedback zu fragen. So kann ich es leichter annehmen, weil ich es definitiv haben möchte (ich hab ja danach gefragt) und kann von den neuen Ideen und der Erfahrung von anderen profitieren. Ich finde auch Zusammenarbeit sehr fruchtbar. Kreativität von verschiedenen Leuten zusammenzuschalten bringt ganz neue Möglichkeiten zu Tage, die eine Person alleine nicht generieren kann.

(15) Was denkst du generell über Feedback in der «Designwelt» ?

Ich möchte üben mein Feedback liebevoll und wertschätzend zu geben und dabei immer auch Lob mit einzubauen. Und ich hoffe mit dieser Art andere dazu zu inspirieren es mir gleich zu tun. Wir können uns gegenseitig so unglaublich bereichern, wenn wir uns gegenseitig motivieren und unterstützen. Und das kann meiner Meinung nach nur durch freundlich formuliertes Feedback passieren.

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

Student – prev. Senior Design Lead

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?Design komplexer digitaler Produkte.
Interdisziplinäres software design – UX/UI design**(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?**Produkte nutzerzentrierter zu gestalten. Nutzererlebnisse zu verbessern.
Komplexität zu vereinfachen. Digitale Produkte besser für ihre Nutzer zu machen.**(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?**

Discover, Define, Develop, Deliver.

(5) Was assoziiert du mit Feedback?

Iterative Prozesse. Nutzer-Feedback. Google Reviews. Rückkopplung im Audio-Bereich. Design Critiques. Feedbackgespräche in der Arbeit.

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

Immer. privat wie auf der arbeit. Implizites und explizites feedback ist sehr wichtig für mich und meine entwicklung.

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?respektvoll, passend, ziel-orientiert, zeitnahe, konkret, actionable,
kontinuierlich, konsistent**(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?**

nur wenn unerfahren.

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

kommt auf die situation an.

wenn ich davor nach feedback frage, oder es im rahmen einer design critique passiert, stört mich weder kritik noch dass die arbeit unfertig ist.

wenn jemand ungefragt, unpassend sich meine unfertige arbeit schnappt,
dann ist die folgende kritik mein geringstes problem ;)**(10) Wie fühlst du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?**

same as above.

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

kommt wieder auf die situation an. und auch darauf wer kritisiert.

Wäre das z.B. eine mir überstellte person, würde ich die kritik anderst aufnehmen, als von einer mit untergeordneten person.

Ist die kritik respektvoll formuliert und passt die situation nehme ich sie dankend an.

Ist die kritik nicht respektvoll, oder unpassend, oder beides – widerspreche ich fachlich.

Oft ist Kritik einfach sachlich gemeint und fühlt sich auch bei mir so an.

Diese Kritik kann ich gut verarbeiten, indem ich sie einfach als neue Arbeitsaufträge oder Überarbeitungs-To-Dos ansehe.
Bei Feedback oder Kritik, das mich persönlich angegriffen hat oder sich danach angefühlt hat, brauche ich Zuspruch von anderen, eine zweite Meinung. Manchmal, wenn es ganz übel ist, eine gute Freundin und eine Umarmung.

Ich versuche mich selbst aber auch zu hinterfragen. Meint es die Person gerade böse? Meistens nicht.

Dann atme ich tief durch und versuche selbst sachlich und professionell zu bleiben. Klappt nicht immer,
aber dadurch kann ich die für mich hilfreichen Elemente der Kritik leichter herausarbeiten.**(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?**

sind für mich zwei ganz unterschiedliche parameter.

anerkennung bekomme ich durch zufällige gegebenheiten / erbrachte leistung / erzielte erfolge / dinge welche in einer bestimmten gruppe für bestimmte werte stehen / beachtung erzielen.

ehrlche kritik ... was ist ehrlche kritik? gibt es unehrlche kritik?

ehrlchkeit und respekt erwarte ich in jeder form des feedbacks und in jeder form der kritik.

(13) Kann Feedback im Designprozess zu einer guten Gestaltung beitragen?

ohne feedback im design, ist es kein design.

dann würde ich eher von kunst sprechen.

oder anders herum: ohne feedback keine gute gestaltung.

(14) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

absolut essenziell.

Design verbessert ergebnisse / produkte / services oder systeme für menschen.

Diese menschen / nutzer müssen in den design prozess integriert werden und konntinui-
erlich nach feedback gefragt werden.**(15) Was denkst du generell über Feedback in der «Designwelt»?**

aus meiner beruflichen erfahrung kann ich teilen, dass die designer der digitalen produkte

extrem versiert sind im geben und nehmen von feedback. die feedback kultur im design ist

absolut vorbildlich und deutlich besser als zb im engineering, produkt managemet oder

people managment.

während meiner agenturzeit hatte ich gegenteilige erfahrungen. feedback wird scharf,

sporadisch und respektlos gegeben und empfangen.

Während meiner Zeit im MACD, finde ich generell dass Feedback zu kurz kam. Sowohl von Lehren-

den-Seite als auch zwischen Studierenden. Die akdameische welt (in PF) fördert viel zu sehr den

glauben an die »Lonley-Wolf« / genius-design-künstler*in, welche sich 4 monate im atelier

einschließt und dann mit einem genial konzept um die ecke kommt.

das ist alles, aber nicht design.

YAY ;)

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

Hochschullehre + Freiberuflich

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?

Eigentlich auf keinen Bereich. Aber man wird, über die Arbeiten, die man im Laufe der Jahre macht (bzw. die man bekommt) in Schubladen gesteckt. Deshalb vor allem Print (Buchgestaltung, Briefmarken, etc.), Webseiten, Erscheinungsbilder plus freie Arbeiten plus Arbeiten im Hochschulkontext.

(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?

Ziele werden vor allem von außen an einen herangetragen. Diese Ziele versuche ich zunächst zu verstehen, zu hinterfragen ggf. umzuformulieren. Gestaltung und Entwurfspraxis sollten aber zunächst so ziellos und ergebnisoffen wie möglich sein. Aus der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Aspekten des Projektes und vieler Fragen ergibt sich dann im Idealfall eine Art von Ziel.

(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?

Zuhören, Lesen des Briefings > Einarbeitung in Thema (Lesen, Skizzen, etc.) > Rückfragen Briefing > ggf. Korrektur Briefing > Inhaltliche und formale Recherche zu den Themenfeldern (Fragen, Skizzen, Reaktionen aller Art, Tests, etc.) > Ausarbeitung verschiedene Entwürfe (mit verschiedenen Darstellungsmethoden) > Auswahl/Editieren Entwürfe > verfeinerter Entwurf > Vorstellung Entwurf > Reaktion auf Entwurf mit möglichen Änderungen > Fertigstellung

(5) Was assoziiert du mit Feedback?

Generell: Velvet Underground (LP »White Light/White Heat) und The Jesus and Mary Chain (LP »Psychoacandy«) und Chaos Theorie (constant feedback loops).

In der Gestaltung: jedes Thema löst ein generelles Feedback/Widerhall in mir aus.

Auf diesem Feedback basiert dann der weitere Gestaltungsprozess.

Aber auch: oft ist Feedback (von anderen) sinnloses Geplapper, da jeder, der sich dazu berufen fühlt, Feedback geben kann.

Für mich konkret im Prozess: hole mir Feedback dort und bei denjenigen ein, die mir beim Entwurfsprozess helfen könnten. Kommt also sehr auf die Fragestellung, die Umstände, den Kontext an.

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

Immer.

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?

Konstruktiv ist ein Feedback dann, wenn es dem Designprozess hilft.

Was hilft, was nicht, muss der Designer aber für sich selber entscheiden.

Auf jedes Feedback zu reagieren, wäre kontraproduktiv. Das heißt, dass auch hier in Bezug auf die Aufgabenstellung aussortiert/editiert werden muss.

(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?

Ja

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

Unverstanden, wenn aus meiner Sicht etwas Gutes entsteht.

Verständnisvoll, wenn ich die Kritik nachvollziehen kann.

(10) Wie fühlst du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

Unverstanden, wenn aus meiner Sicht etwas Gutes entstanden ist.

Verständnisvoll, wenn ich die Kritik nachvollziehen kann.

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

Kommt darauf an, wie es zu dieser Kritik kommt und in welchem Stadium des Entwurfsprozesses sie geäußert wird. Und es kommt auch stark darauf an, was und wer genau kritisiert.

(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?

Es kommt immer darauf an, von wem die Anerkennung oder auch die Kritik

kommt. Kritik von manchen Seiten empfinde ich als Anerkennung.

Anerkennung von anderen wiederum als Kritik.

(13) Kann Feedback im Designprozess zu einer guten Gestaltung beitragen?

Ja

(14) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

Ja

(15) Was denkst du generell über Feedback in der «Designwelt» ?

Ohne Feedback, also Widerhall/Rückmeldung, kein Design.

Wir gestalten ja in den allermeisten Fällen nicht aus einem Selbstzweck

heraus (im Gegensatz zu Künstlern), sondern mit einem Leser, Nutzer,

Besucher, Zuschauer, Zuhörer, Teilnehmer, etc. pp. irgendwo im Kopf.

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

Die letzten 6 Jahre Studentin daher beziehen sich viele der Antworten auf die Konsultationen innerhalb des Studiums. Inzwischen in der Existenzgründung, also Selbstständigkeit mit Gewerbe.

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?

Ich habe mich auf die »Idee« / »Vision« spezialisiert. Überhaupt eine Vision zu haben, fällt mir leichter als das Ausführen und Finalisieren von Ideen.

(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?

Mein Ziel ist es die erdachte Idee zu testen und das Gedachte zu bestätigen. Dabei spielen bei meinen Ideen der Mehrwert für die jeweilige Zielgruppe eine entscheidende Rolle.

(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?

Die initiale Idee wird im Kopf weiter gedacht und anhand von Prototypen getestet. Bestimmte Annahmen werden wieder durch Kritik, Anregung oder Testung verworfen und durch neue Lösungsansätze weiter entwickelt. Erst die reale Berührung mit der Nutzerinnengruppe schärft und bildet dann das finale Konzept oder Produkt.

(5) Was assoziiert du mit Feedback?

Mit Feedback assoziiere ich inzwischen, ob gut oder schlechtes Feedback, einen anderen Blickwinkel auf die Dinge zu bekommen, auf den ich wahrscheinlich selbst nicht gekommen wäre. Feedback ist demnach gut, selbst wenn es schlecht ist, da ich entweder merke, dass ich trotz der Kritik an meinem aktuellen Stand weiter festhalten will, oder hinterfrage, ob es nicht einen bessere Lösung geben kann.

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

Wahrscheinlich regelmäßig und zwiischendurch. Das geht am besten im Gespräch. Das gedanklich aufgebaute Kartenhaus von lange ausgekochten Ideen fällt, wenn starke Kritik kommt schnell zusammen. Lieber gleich Kritik bekommen, bevor bereits viel Energie in die Idee geflossen ist. Demnach brauche ich oft und regelmäßig Feedback und am liebsten ohne eine konkrete Feedback Gespräch zu führen.

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?

Konstruktives Feedback ist, wenn das Gegenüber mich als Mensch und meine Arbeit kennt, schätzt, respektiert und basierend auf seiner Kompetenz mir Tipps und Anregungen an die Hand gibt. Erkennt wo ich noch Lücken habe und mich auf diese hinweisen kann.

(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?

Wie mit allem wo viel Liebe rein geht, entsteht Verbundenheit zu der Sache. Kritisiert eine außenstehende Person, dann kann das unsensibel sein. Zumal schon so oft mitbekommen, dass Ideen in Konsultationen kritisiert wurden und wenn sie doch genau so zu Umsetzung gefunden haben, von eben der kritisierenden Person anerkennendes Lob erhielten. So gesehen kann niemand eine Sache mit Sicherheit richtig einschätzen und kritisieren, bevor sie nicht fertig umgesetzt ist. Mitten im Prozess kritisiert zu werden für etwas, an das man glaubt, kann irritieren und verletzend sein.

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

Inzwischen kann ich differenzieren und unabhängig von der Kritik mich fragen, ob das gesagte Umsetzung finden wird oder nicht. An sich ist es eine gute Hilfe zu erkennen, an welchen Stellen für außenstehende Fragen aufzutauchen. Die Art und Weise wie Kritik geübt wird, ist auch etwas, das ich mehr hinterfrage als das Inhaltliche. Daher kann ich mich gut davon distanzieren, wenn jemand etwas »nicht so machen würde« oder »das nicht versteht«. Vielleicht ist es genau das, was ich erreichen will...

(10) Wie fühlst du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

Abhängig von dem Tonfall. Wenn er respektvoll ist, dann nehme ich es zu Herzen.

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

Kritik ist entweder etwas, dass ich gerne annehme und die Vorschläge zu Verbesserung auch umsetze und teste. Gleichzeitig kann sie auch dazu führen, dass ich mich in meiner Haltung bestätigt fühle und ich bei meiner Entscheidung bleibe. Meistens ist es ein gutes Tool um die Idee mit der Realität zu konfrontieren und dadurch zu verbessern.

(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?

Nein. Solange ich hinter meiner Arbeit stehe, mit dem Wissen, dass ich Lernende bin und andere Menschen die Dinge besser können als ich, versuche ich mich nur mit meinem bisherigen Fähigkeiten zu vergleichen. Wenn je mal was nicht so läuft, dann kann auch daraus eine Lehre entstehen. Daher, die Anerkennung kommt nach der Kritik. Prinzipiell gestalte ich nicht, um anderen zu gefallen, sondern dem eigenen Maßstab gerecht zu werden.

(13) Kann Feedback im Designprozess zu einer guten Gestaltung beitragen?

Ja. Auf jeden Fall! Austausch egal mit wem ist für gute Gestaltung unumgänglich. Ob dies vorrangig in der Lehre zwischen Lehrenden zu Studierenden immer so gut ist, ist eine andere Frage. Die gegebene Hierarchie verlangt rücksichtsvollen Umgang und Einfühlungsvermögen auf Seite der Lehrenden, die dazu nicht zwangsläufig geschult sind.

(14) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

Ja. Feedback ist wichtig für Designer*innen. Da der Austausch neue Gedanken erlaubt, die die Idee bereichern können.

(15) Was denkst du generell über Feedback in der »Designwelt«?

Solange es respektvoll auf Augenhöhe passiert mit dem Motiv den anderen zu motivieren weiter an seiner Idee zu arbeiten, dann ist es wichtig und richtig. Niederschmetternde Kritik verrät mehr über den Kritiker als die zu kritisierende Arbeit.

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

Derzeit Studentin, »Nebenbei« selbstständig

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?

Visuelle Kommunikation > Typografie / Branddesign

(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?

Etwas zu gestalten, was ...

- Alle Anforderungen erfüllt und darüber hinaus!
- Mitten in's Herz trifft und Menschen berührt + begeistert!

(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?

Briefing > Recherche + Informationsbeschaffung > Information + Moodboard
 > Erste »Feedbackrunde« mit Kunden > (vorausgesetzt alles war gut) :) > Ausarbeitung erster Ideen (meist mehrere Varianten) > Präsentation + Feedback des Kunden > Feedback Einarbeitung und finale Aufarbeitung > (vorausgesetzt alles top!) :) > Ziel! Aufbereitung und Abgabe an Kunden

(5) Was assozierst du mit Feedback?

Allgemein eigentlich etwas positives und etwas produktives!

(Zumindest wenn Feedback »richtig« gegeben wird und nicht unverschämt, perönlich oder beleidigend wird!)

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

1. In Momenten, wo ich selbst nicht weiter weiß
2. Wenn ich denke, ein zweiter, frischer Blick könnte nicht schaden.
(Sehr oft der Fall! :)
3. Wenn ich eine/n »Expert*in« in meinem Umfeld habe und weiß, sie können alles noch mal aufs »Next Level« bringen.

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?

1. Objektiv
2. Mit einer klaren Aussage/Vorstellung
3. Evtl. mit einem (möglichen) Lösungsansatz.

(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?

Oh ja !!! :)

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

- Nicht besonders gut, jedoch auch nicht schlecht
- ich würde es schon fast als neutrales Gefühl beschreiben.

Was jedoch auch nicht gut ist, da ich finde, dass Feedback im Designprozess

eigentlich **nie** als negativ konnotiert werden sollte ...Kritisieren ist uncool, aber konstruktives und **frühes** Feedback im Prozess dafür umso cooler :)**(10) Wie fühlst du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?**

Wie zuvor auch – neutral.

Bei der Fertigstellung kommt jedoch hinzu, dass ich mir zu diesem Zeitpunkt schlagkräftige Argumente und detaillierte Bedeutungen diverser Designelemente zurechtgelegt habe :)

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

Ich arbeite daran, mir diese immer weniger zu Herzen zu nehmen – das klappt mal besser und mal schlechter :)

(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?

Nein! Ich persönlich finde ehrliche Kritik (auch persönlich gesehen) viiiiiel hilfreicher! Meiner Meinung nach, kann man durch ehrliche Kritik mehr »wachsen« als durch Anerkennung ...

(13) Kann Feedback im Designprozess zu einer guten Gestaltung beitragen?

Oh yes!

... mehrere Augen/Eindrücke/Meinungen und Inspirationen sind immer besser als eine...

(14) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

Oh ja! Ich persönlich finde, jedes einzelne Feedback kann durch viele verschiedene Einfälle + Blickwinkel etwas tolles aus jeder Idee machen!

(15) Was denkst du generell über Feedback in der »Designwelt« ?

Etwas tolles, was jede noch so kleine Idee zum glänzen bringen kann – wenn man es jedoch richtig »kann« !

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

Masterstudium

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?

Fashion Image, Creative direction, Konzept

(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?

Etwas neues und unerwartetes zu erschaffen.

(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?

Es gibt entweder ganz freie Ideen, die ich aus Alltagsbeobachtungen bekomme oder ich schaue mir Bilder im Internet an, meistens Tumblr oder Instagram und mache einen Ordner mit allem was zu einem neuen Projekt passen koennt.

Daraus entwickelt sich eine grobe Idee, der ich eine Struktur gebe, indem ich mich frage was das Ziel ist der ganzen Sache ist. Darauf entscheide ich welches Medium gewaehlt wird, um diese Idee am besten auszudruecken.

Bei der Umsetzung werden dann die gestalterischen und inhaltlichen Elemente, die zum Konzept gehoeren bei jedem Schritt mit einbezogen.

(5) Was assozierst du mit Feedback?

Einfach ausgedrückt: den Senf dazu geben.

Grundsätzlich eine Meinung von jemand anderem zu meinem Projekt einholen, oder meine Meinung zu anderem Projekt abgeben.

Feedback bedeutet aber nicht: »das gut oder das ist schlecht«, sondern der Grund warum etwas gut oder schlecht ist.

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

Wahrscheinlich eher wenn ich schon weiter im Prozess bin, weniger gerne am Anfang, da ich denke, dass zu viele Meinungen zu Verwirrung fuehren koennen.

Am meisten brauche ich Feedback im Umsetzungsprozess, da ich dann den Blick auf das gesamte eventuell schon verloren habe.

Wenn das Projekt fertig ist, kann Feedback auch helfen um zu verstehen was Meinungen dazu sind und wie man es anders haette machen koennen.

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?

Wenn man es schafft den eigenen Geschmack raus zu halten und sich an einer Art von Fixpunkten orientieren kann, ob etwas ein gut und durchdachtes Konzept ist und dieses dann auch richtig umgesetzt wurde.

(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?

Auf jeden Fall, da man seine eigene Idee als etwas sehr persoenliches sieht, fast schon als Eigentum, da man ein Produkt daraus entwickelt im spaeteren Verlauf.

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand während dem Designprozess

deine unfertige Arbeit kritisiert?

Ein wenig verletzt, aber ich kann konstruktive Kritik eigentlich immer nachvollziehen, und wenn diese verinnerlicht wird, lerne ich daraus extrem viel fuers naechste Mal.

(10) Wie fühlst du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

Auf jeden Fall verletzt als waehrend dem Prozess, da wenn ich eine Arbeit einreiche und fertigstelle ich sie in dem Zustand abgebe, bei dem ich denke, dass sie »fertig« und den fuer mich am besten erreichbaren Zustand hat.

So zu sagen am Ende nochmal alles gebe um sie zu perfektionieren.

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

Es kommt wirklich sehr darauf an von wem die Kritik kommt.

Wenn ich die Arbeit einer Person kenne, ihre Denkweise und wie sie andere Arbeiten kritisiert hat, die ich selbst aber gut fand, macht mir die Kritik fast nichts aus, ich hinterfrage trotzdem ob es Verbesserungsmoeglichkeiten gibt.

Wenn die Kritik von jemandem kommt, bei dem es mir wichtig ist, dass meine Arbeit ankommt fange ich sehr an zu zweifeln, gleichzeitig kommt das gleiche dabei raus, wie bei einer Person deren Kritik mir nicht so wichtig ist. Ich verinnerliche umso mehr und ueberdenke.

(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?

Eherliche Kritik ist mir wichtiger, obwohl es weh tut. Sogar ist es mir fast noch unangenehmer und ich fange an zu zweifeln, wenn ein z.B. eine Professor*in bei jedem treffen meine Arbeit lobt, und nichts dazu sagt, ausser das ich weiter machen soll. Es muss ja nicht sein, dass man etwas aendern muss in solchen faellen, aber Input, der zum Nachdenken ueber ein Projekt aus unterschiedlichen Perspektiven anregt ist wahnsinnig hilfreich. Natuerlich ist mit die Anerkennung am auch sehr wichtig.

(13) Kann Feedback im Designprozess zu einer guten Gestaltung beitragen?

Ja, man muss nur die Balance finden sich nicht zu sehr von Kritik beeinflussen zu lassen, wenn man sich mit seiner Arbeit sicher ist. Da es eigentlich nie das perfekte Projekt gibt, wuerde man immer etwas finden, dass verbessert werden koennt.

(14) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

Auf jeden Fall, konstruktive Kritik kann Projekte vielschichtiger und tiefer werden lassen.

Kritik vergisst man auch nicht, da sie so emotional ist, daher ist Lernfaktor so hoch.

(15) Was denkst du generell über Feedback in der «Designwelt»?

Es ist immens wichtig, vor allem wenn man sich als Designer*in entwickelt Kritik zu bekommen, besonders von vielen unterschiedlichen Richtungen.

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

Selbständig, Geschäftsführerin und Creative Director
Professorin für Design

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?

Ganzheitliche Erscheinungsbilder, Markenstrategie

(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?

Die beste Lösung für ein Problem oder eine Fragestellung zu finden

(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?

Wichtig ist für uns in erster Linie, dass wir ein tragfähiges Konzept entwickeln, das auf ein konkretes Kommunikationsziel gerichtet ist. Ein ausführlicher Recherche- und Analyse-Part ist dafür unerlässlich; darüber hinaus stecken wir mit allen Beteiligten in Form von Workshops und Gesprächen die Ziele sorgfältig ab. Der gestalterische Prozess selbst läuft dann meistens im Ping Pong mit Christian und dem Team. Wir testen wirklich sehr viel aus und skizzieren schnell, ohne alles zu Ende zu denken und dann kreisen wir es auf 2-3 Routen ein, die wir dann weiterbearbeiten. Meist fängt es mit einer einfachen Grundidee an, eher so eine Art Gedanke oder ein Wort, weniger ein konkretes Bild.

Es steht auch am Anfang gar nicht fest, was eigentlich das richtige Medium ist für eine Idee.

Das kommt dann alles erst später. Wichtig ist auch, relativ früh im kreativen Prozess Tests zu machen. Im Team, mit Kund:innen, aber auch mit Probanden. Man ist ja manchmal etwas eitel mit den eigenen Entwürfen, das hab ich aber im Lauf der Zeit echt abgestellt: Wenn mir ein Design gefällt, dann heißt das nicht unbedingt, dass es auch bei den anderen so ankommt.

Was ich wichtig finde, ist, dass der kreative Prozess nicht mit dem fertigen Entwurf aufhört.

Die Präsentation und der Roll-Out, das heißt, wie wird denn dann das Design vermittelt und zu den Leuten gebracht, sind mindestens genau so wichtig.

(5) Was assoziiert du mit Feedback?

Generell ist es natürlich so, dass man am liebsten nur hören will: das ist ganz toll!

Du hast alles richtig gemacht.

Aber das bringt einen natürlich nicht weiter. Deshalb ist konstruktives Feedback sehr wichtig. Als Professorin ist es natürlich meine Aufgabe, Feedback so zu geben, dass die Studierenden selbst ihren Weg finden und nicht das umsetzen, was ich gut finde.

Feedback bedeutet aber nicht: »das gut oder das ist schlecht«,

sondern der Grund warum etwas gut oder schlecht ist.

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

Ich kann eigentlich in jeder Situation Feedback brauchen... Also am Anfang: ist das die richtige Fragestellung? Bin ich dem Problem auf der richtigen

Spur? Dann in der Umsetzungsphase: passt der Entwurf? und später dann:

haben wir unser Ziel erreicht. In jeder Situation ist das Feedback von

jemand anders relevant: Kollegen, mein Geschäftspartner Christian,

Kunden, Zielgruppe

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?

Feedback, das hilft, den eigenen Weg zu finden

(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?

Ja klar, da hängt ja immer viel Herzblut dran an einem Entwurf. Aber wenn die Erklärung stimmt, dann erlebe ich meine Mitarbeitenden und die Studierenden sehr offen für Feedback.

(9) Wie fühlst du dich, wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

Es kommt darauf an, welcher Aspekt kritisiert wird. Ist es etwas grundlegendes, kann das durchaus sinnvoll sein. Geht es nur um die noch nicht fertige Form, dann hilft es wenig.

(10) Wie fühlst du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

Auch da gilt: welcher Aspekt wird kritisiert? Hat es was mit persönlichem Geschmack zu tun? Dann hilft es nichts.

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

Am Anfang schlucke ich, aber dann höre ich es an und bewerte für mich, welche Aspekte getroffen sind und was ich ignorieren kann.

(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?

Beides ;-)

(13) Kann Feedback im Designprozess zu einer guten Gestaltung beitragen?

Ja, s.o.

(14) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

S.o.

(15) Was denkst du generell über Feedback in der «Designwelt» ?

(1)

In welcher Position als Designer*in befindest du dich?

selbstständig zusammen mit einem Designpartner

(2) Auf welchen Bereich hast du dich im Design spezialisiert?

visuelle Kommunikation, Konzeption + Ausföhrung, offline + online, Publikationen, Kampagnen, Erscheinungsbilder, Motion

(3) Mit welchem Ziel beginnst du einen Designprozess?

Um auf die Frage des Kunden einzugehen, Konzepte zu präsentieren die die Erwartungen des Kunden erfüllen oder sogar übertreffen und auch unserer eigenen Erwartungshaltung und Anspruch gerecht werden

(4) Wie läuft ein Designprozess in der Regel bei dir ab?

Deskopresearch, evt. weiterführende Literatur/Artikel, Analyse von best practices / benchmark, moodboards, erstes Sketching, divergieren von Konzepten + convergieren, divergieren von visuellen Experimenten und convergieren, Selektion von Möglichkeiten...

(5) Was assoziiert du mit Feedback?

ganz wichtiger Bestandteil des Prozesses, sowohl Peerfeedback als auch Feedback vom Kunden. So besser und kritischer das Feedback vom Kunden omso besser meistens das Endprodukt. Peerfeedback in Form von ‚was ist gut‘, ‚was kann besser‘.

(6) In welchen Situationen brauchst du Feedback?

Feedback Kunde:
bei ersten Konzeptpräsentationen und visuellen Präsentationen

Feedback Peer / Fellow Designers:

in allen Fasen interessant: research, concepting, experimenting, Ausarbeitung

(7) Wie würdest du konstruktives Feedback im Designprozess beschreiben?

offen, im Dialog, mit Fragen unterstützen, keine Bewertung, positiv, Raum schaffen

(8) Sind Designer*innen, bezüglich ihrer Arbeit, deiner Ansicht nach besonders emotional?

nicht unbeding, Designer müssen lernen Ihre Arbeiten und Feedback nicht als ‚Angriff‘ auf Ihre eigene Persönlichkeit zu nehmen, sondern mehr aus professioneller Perspektive drüber zu sprechen

(9) Wie föhlist du dich, wenn jemand während dem Designprozess deine unfertige Arbeit kritisiert?

ist die Frage was man unter ‚kritisiert‘ versteht, wenn es argumentativ nach zu vollziehen ist es kein Problem, das Feedback selber sollte nicht zu emotional oder bewertend sein; meistens bringt einem gutes Feedback weiter und macht das Endresultat besser

(10) Wie föhlist du dich wenn jemand deine fertige Arbeit kritisiert?

prima, nichts ist perfekt, Projekten entstehen immer in einem zeitlichen Kontinuum und Kunden haben auch oft Einfluss auf das Endprodukt wo man als Designer auch nicht immer 100% vielleicht hintersteht.

Anspruch und Geschmack eines jenen der kritisiert kann natürlich auch anders sein als Dein eigener.

(11) Wie gehst du mit Kritik um?

hoffentlich gut, wenn man die Kritik nicht versteht oder unbegründet ist, muss man Fragen stellen. Bei konstruktiver Kritik oder gutem Feedback stärkt man seinen eigenen Blick und wird kritischer auf das was man gemacht hat.

(12) Ist dir Anerkennung wichtiger als ehrliche Kritik?

nein, Anerkennung für was?

(13) Kann Feedback im Designprozess zu einer guten Gestaltung beitragen?

natürlich, siehe vorherige Antworten

(14) Denkst du Feedback ist wichtig für Designer*innen?

natürlich, siehe vorherige Antworten, Feedback ist unabdingbar, ein muss

(15) Was denkst du generell über Feedback in der «Designwelt» ?

Kunden und auch Designer untereinander wissen oft nicht wie sie Feedback konstruktiv, wertfrei und empathisch vermitteln können



3.2.

Feedbacknehmer – Empfänglich

Handlungsempfehlungen wie Feedback kommuniziert werden soll, gibt es reichlich. Der Umgang mit Feedback wird in der Regel übersehen: Es gibt Regeln, die dabei helfen sollen, Feedback zu geben, aber keine die dabei helfen sollen, mit Feedback umzugehen. Dabei sollte der Umgang mit Feedback deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Im Folgenden werden die Probleme, welche durch das Empfangen eines Feedbacks bei einem Feedbacknehmer entstehen können, aufgezeigt und analysiert.

Ein Feedback wird in der Regel vom Feedbacknehmer durch die Reaktion in Form von Zustimmung oder Ablehnung gehandhabt. Der Feedbacknehmer nimmt das Feedback wahr, interpretiert dieses und reagiert darauf. Warum sich ein Feedbacknehmer wie verhält, ist dabei nicht immer nachvollziehbar. Dies liegt daran, dass ein Feedbackgeber nicht zwangsmäßig die Erfahrungen kennt, welche der Feedbacknehmer in der Vergangenheit gemacht hat.³⁰⁸

Vor jedem Feedback, während jedes Designprozesses und in jeder kreativen Phase, steht die subjektive Wahrnehmung eines jeden Designers. Diese Wahrnehmung beeinflusst nicht nur die individuelle Gestaltung, sondern auch den Ablauf von Prozessen und die dabei stattfindende Kommunikation. Die Wahrnehmung steht immer am Anfang eines Feedbacks und beeinflusst zusätzlich die Reaktion des Feedbacknehmers. Der Feedbackgeber beobachtet, kommuniziert das Wahrgenommene, worauf der Feedbacknehmer interpretiert und reagiert.

Wahrnehmungen lassen den Menschen individuell begreifen, wie die Welt funktioniert. Dabei werden Informationen über die aktuelle Umgebung, durch Handlungen und Reaktionen geäußert. Empfindungen werden als Teil der Wahrnehmung verstanden und werden durch frühere Erfahrungen geprägt.³¹⁰

Der Ursprung der Wahrnehmung findet sich immer in den Rezeptorzellen der Sinnesorgane. Hier werden Reize empfangen, welche eine Reaktion auslösen.³¹¹ Die Reize werden dabei entschlüsselt und kategorisiert.³¹² Die unterschiedlichen Formen der Reizwahrnehmung bieten einen Einblick in die Vielfalt subjektiver Perspektiven. Der Mensch ist in der Lage, visuell, auditiv, haptisch und olfaktorisch wahrzunehmen. Ergänzt wird dies durch den fünften Sinn – den Geschmackssinn.³¹³ Neue Erkenntnisse erweitern das Feld der Sinne ständig.³¹⁴

308 Vgl. Stone, Douglas/Patton, Bruce/Heen, Sheila. *Offen Gesagt! – Erfolgreich schwierige Gespräche meistern*, München: Wilhelm Goldmann, 2000, S. 64.
 309 Buber, 1995, S. 5.
 310 Vgl. Hajos, Anton: *Wahrnehmungspsychologie – Psychophysik der Wahrnehmungsforschung*, Stuttgart: Kohlhammer, 1972, S. 16.
 311 Vgl. Leschnik, Andreas: *Wahrnehmung – Grundlagen, Clinical Reasoning und Intervention im Kindes- und Jugendalter*, Wiesbaden: Springer, 2021, S. 3.
 312 Vgl. CogniFit research, o. D.
 313 Vgl. ebd.
 314 Vgl. ebd.

»Man sagt, der Mensch erfahre seine Welt.
 Was heißt das? Der Mensch befährt die Fläche der Dinge und erfährt sie.
 Er holt sich aus ihnen Wissen um ihre Beschaffenheit, eine Erfahrung.
 Er erfährt, was an den Dingen ist.«
 – Martin Buber³⁰⁹

315 Vgl. CogniFit research, o. D.
 316 Vgl. ebd.
 317 Vgl. ebd.
 318 Vgl. ebd.
 319 Vgl. Leschnik, 2021, S. 3.

An dieser Stelle genauer zu betrachten sind die visuelle, sowie die auditive Wahrnehmung. Denn der Designprozess mit integrierten Feedbackschleifen impliziert visuelle und auditive Wahrnehmungen, welche den individuellen Umgang beeinflussen und Feedback zu einer wichtigen, aber komplexen Form der Kommunikation werden lassen. Die Erkenntnis, dass Wahrnehmungen veränderbar und beeinflussbar sind³¹⁵, unterstützt das Ziel dieser Arbeit. Denn die Selbstwirksamkeit mit Blick auf die Identitätsbildung und somit dem Selbstverständnis, dass Feedback ein wirksames Werkzeug für die Entwicklung eines Designers ist, kann durch die Wahrnehmung verstanden und geschärft werden.

Um den Prozess der Wahrnehmung zu verstehen und somit den ersten Schritt eines Feedbacks zu durchdringen, sind die drei Phasen der Wahrnehmung »Auswahl«, »Organisation«, »Interpretation«³¹⁶ zu betrachten.³¹⁷

Aufgrund der immerwährenden Reize im Alltag, muss eine Auswahl basierend auf der Aufmerksamkeit, Erfahrung, Bedürfnissen und Vorlieben stattfinden. Diese Auswahl der Reize wird dann basierend auf ihrer Affinität gruppiert und somit organisiert. Im Anschluss findet die Interpretation statt, welche sich durch die Erfahrungen und Erwartungen der wahrnehmenden Person zusammensetzt.³¹⁸

Der Blick auf den Prozess der Wahrnehmung zeigt, dass selbst eine scheinbar selbstverständliche Fähigkeit des Menschen einen komplexen Ablauf impliziert. Legt man die Phasen der Wahrnehmung und die Phasen eines Feedbacks gedanklich übereinander, so ist eine Parallele erkennbar. Denn sowohl Feedback als auch Wahrnehmung im allgemeinen beginnen immer mit einer Beobachtung eines bestimmten Moments. Um diesen steuern zu können und ein potentielles Chaos zu vermeiden, wird auf die Wahrnehmung dessen Kommunikation reagiert. Beim Empfänger findet dann ein ähnlicher Prozess statt, jedoch wird dabei die Reaktion und die Kommunikation durch eine Interpretation begleitet. Dabei ist der neurologische Vorgang der Wahrnehmung nicht in der Lage, dreidimensionale Abbildungen zu visualisieren. Das wahrgenommene wird durch physikalische Vorkommnisse kognitiv zusammengefügt und dargestellt.³¹⁹



Aufgrund antrainierter Perspektiven und erlebten Erfahrungen, scheint gerade im Erwachsenenalter die Neugierde verloren zu gehen und die Wahrnehmung auf ein bestimmtes Muster programmiert zu sein. Dies führt zu verzerrten Interpretationen, welche lediglich dem persönlichen Konstrukt der Wahrnehmung entsprechen. Vor allem in kreativen Prozessen kann das negative Auswirkungen auf das Resultat der Arbeit haben.³²⁰ Zur Schärfung der Wahrnehmung sind regelmäßige Feedbackschleifen und somit unterschiedliche Perspektiven bedeutend. Neben dem positiven Effekt auf den Umgang mit Feedback, wirkt sich die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Wahrnehmungen zusätzlich auf die Selbstreflexion aus. Die individuelle Wahrnehmung ist verformbar. Wird dies begriffen, kann jeder Moment eines Feedbacks selbstreflektierend wirken, wodurch die persönliche Interpretation und Reaktion hinterfragt werden kann. Findet eine solche erweiterte Wahrnehmung durch eine Erfahrung oder ein Erlebnis statt, so wird dies als »Apperzeption« bezeichnet.³²¹

Die Wahrnehmung bezogen auf Design, basiert auf den gleichen Prinzipien der Wahrnehmung bezogen auf Menschen. Produkte, die dem Menschen optisch bekannt sind und die leicht zu verstehen sind, werden als sympathischer bewertet, als Produkte die fremd und kompliziert wirken.³²² Dies beeinflusst die Wahrnehmung insofern, als dass reduzierte Formen leichter wahrgenommen werden, da der Mensch dazu tendiert, sein Wissen zu bestätigen und die Beziehung zum Wahrgenommenen die Interpretation beeinflusst.³²³ Bezogen auf das Feedback im³¹⁶ Designprozess, ist diese Erkenntnis wichtig, da ein präzises Feedback leichter für den Feedbacknehmer zu verstehen ist, als ein überladenes Feedback.

Die Wahrnehmung ist im Kreativprozess als ein wichtiger Baustein zu betrachten. Ob für die Ideenfindung oder die Ausarbeitung, ohne die Wahrnehmung kann keine Kreativität stattfinden. So spielt die Wahrnehmung auch in der Frage der Ästhetik eine bedeutende Rolle. Denn findet Feedback im Designprozess statt, so bezieht sich das Feedback in der Regel auf die Gestaltung und somit auf eine andere Perspektive. So kann die designbezogene Frage der Ästhetik zwischen Designern unterschiedliche Positionen finden. Problematisch ist dabei, dass Design immer eng verbunden mit dem Ego des Schöpfers ist. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Begrifflichkeit Ego gesellschaftlich häufig als negativ wahrgenommen wird. Der Begriff »Ego«³²⁴ stammt aus dem lateinischen und bezeichnet das »Ich«^{325, 326}. Die Begrifflichkeit im Bezug auf den Designer wird in dieser Arbeit als kritisch betrachtet. Denn in der Psychologie und Philosophie wird häufig zwischen dem »Ego«³²⁷ und dem »Selbst«³²⁸ unterschieden.³²⁹

320 Vgl. cnpatterns, o. D.

321 Vgl. Hajos, 1972, S. 16.

322 Vgl. Kindermann, Harald: Konsumentenverständnis: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020, S. 157–161.

323 Vgl. ebd.

324 Vgl. Wikipedia: Ego, 05.10.2022, online unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Ego> (13.10.2023).

325 Vgl. ebd.

326 Vgl. ebd.

327 Vgl. ebd.

328 Vgl. ebd.

329 Vgl. ebd.

330 Vgl. Hasenöhr, Antonia: Die Balance zwischen Ego und Selbst: Wie man ein gesundes Selbstbewusstsein entwickelt, 13.02.2022, online unter: <https://www.selbstbild.com/die-balance-zwischen-ego-und-selbst/> (02.01.2024).

331 Vgl. Castañeda, Hector-Neri/Kienzle: »Die Reflexivität des Selbstbewusstseins: Eine phänomeno-logische Untersuchung«, in: Bertram/Pape, Helmut (Hrsg.): Dimensionen des Selbst – Selbstbewusstsein, Reflexivität und die Bedingungen von Kommunikation, Frankfurt: Suhrkamp, 1991, S. 85–136, hier S. 85.

332 Vgl. Castañeda, 1991.

333 Vgl. Overbeck, Jochen: »Ohne Ego funktioniert Design besser«, in: Spiegel, 01.03.2020, online unter: <https://www.spiegel.de/stil/jasper-morrison-uebergestaltung-ohne-ego-funktioniert-design-besser-a-24588899-44d1-4ec3-82b9-aa4292a1aa9a> (15.10.2023).

334 Vgl. ebd.

335 Vgl. ebd. "Ohne Ego funktioniert Design besser«³³⁵ – Jesper Morrison

336 Vgl. Semmer/Jacobshagen, 2010, S. 41.

Während sich das *Ego* primär auf oberflächliches bezieht und häufig unter einem Mangel an Selbstwertgefühl leidet, so bezieht sich das Selbst auf das innere Wesen einer Person und steht im direkten Zusammenhang zum Selbstbewusstsein und somit auch zur Selbstverwirklichung.³³⁰

Das »Bewusstsein«³³¹ und bezeichnet dabei einen faktischen Zustand.³³² Diese Unterscheidung ist bedeutend, da in der vorliegende Arbeit die Bedeutung der psychologischen Aspekte herausgearbeitet werden. Wachsen und sich selbst verwirklichen bedeutet eben aus seinem kleinen bedürftigen, defizitdenkenden *Ego* herauszuwachsen.

Selbstverständlich ist das Ego ein wichtiger Aspekt des Mensch-Seins. Der Produktdesigner Jesper Morrison ist jedoch davon überzeugt, dass das Ego nicht zwangsläufig mit der Arbeit verbunden werden muss.³³³

Damit zielt er auf die These ab, dass kränkendes Feedback immer im Auge des Betrachters liegt. Morrison erklärt dies anhand eines Beispiels, welches er selbst erlebt hat. Er verweist auf eine Situation, in welcher er die Konversation zweier Besucher einer Ausstellung aufschnappte, bei welcher sein Design als *normal* betitelt wurde. Morrison selbst drehte den Spiess um und empfand dies als Kompliment.³³⁴

Wird eine Arbeit vermeintlich kritisiert, kann dies also als Verlust oder Gewinn betrachtet werden. Die Kunst dabei ist es, in der Lage zu sein, immer wieder ein bis zwei Schritte zurückzugehen, um emotionalen Abstand zu gewinnen und somit die Wahrnehmung auf das Feedback rational zu betrachten. Wird das Feedback zu sehr auf das Ego bezogen, so leidet das Ergebnis unter fehlender Aufmerksamkeit. Dies kann passieren, wenn der Feedbackgeber vages und unspezifisches Feedback kommuniziert.³³⁶ Daraus lässt sich zusammenfassend feststellen, dass sowohl der Feedbackgeber, als auch der Feedbacknehmer vor der Herausforderung stehen, den Umgang mit Feedback durch die Bereitschaft zu lernen, effektiv nutzen.

Ob Orientierungslosigkeit und Unsicherheit, ob isoliert oder emotional abhängig, ob frustriert oder voller Selbstzweifel, ob ein überschätztes oder ein gekränktes Ego – die häufigste Konsequenz eines falschen Umgangs mit Feedback ist die Kreativblockade, Motivationslosigkeit und Inspirationslosigkeit.

Dabei ist ein achtsamer Blick während der Gestaltung bedeutend. Die Achtsamkeit bezeichnet die bewusste Wahrnehmung. Der Begriff der Achtsamkeit wurde basierend auf der Kreativitätsforschung des Volkswirtschaftlers Karl-Heinz Brodbeck in Umlauf gebracht. Bei dieser Form der Wahrnehmung handelt es sich um die Bereitschaft, etwas als neu zu erkennen, um Veränderungen im Gewohnten herbeizuführen. Die Kreativität ist ein subjektiver Prozess, welcher sich ständig durch Erfahrungen ändert. So betrachtet Brodbeck die Kreativität als Entwicklung und Entscheidung, als etwas was aus schon Vorhandenem entsteht. Die Prämisse der Achtsamkeit wird nach Brodbeck, durch die Entwicklung individueller Wege mit dem Umgang von Kreativität erreicht. Dabei sollen die Muster des »Denkens, Fühlens und Handelns«³³⁷ gebrochen werden.³³⁸

Die Wahrnehmung steht in direkter Verbindung mit der Kommunikation und der Reaktion. Denn wie ein kommuniziertes Feedback wahrgenommen wird, ist entscheidend für die Reaktion und den Umgang des Feedbacknehmers mit dem Feedback. So steht die Wahrnehmung am Anfang eines Feedbacks und begleitet nach der Beobachtung die Kommunikation und die Reaktion. Eine Interpretation ist die Schlussfolgerung der Wahrnehmung.³³⁹

Wie ein Feedback wahrgenommen und interpretiert wird, wird von mehreren Aspekten beeinflusst. Ein Feedback ermöglicht dabei immer, etwas über die Wirkung eines Designs oder sich selbst zu erfahren. Indem zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung unterschieden wird, hat Feedback im Bezug auf den Feedbacknehmer den Vorteil, dass die Wahrnehmung geschärft wird und dadurch deutlich wird, dass die Wahrnehmung auf Erfahrungen und Lebenseinstellungen basiert und somit subjektiv ist.³⁴⁰

Die Wahrnehmung eines Feedbackgebers steht im engen Zusammenhang mit dessen Lernfähigkeit. Denn bevor ein Mensch lernt, findet eine Interpretation der wahrgenommenen Reize statt.³⁴¹ Dabei ist zu beachten, dass das Gehirn ständig Reize unbewusst wahrnimmt, aber erst durch ein unerwartetes Ereignis wie beispielsweise einen Fehler in der Lage ist zu lernen.³⁴² Vor allem Kritik ist somit wichtig für die Weiterentwicklung eines Designers, da in der Regel durch jede Kritik negative Emotionen hervorgerufen werden und somit eine Unregelmäßigkeit entsteht, aus welcher der Designer lernen kann. Dabei achtet das Gehirn darauf, dass durch die Selektion der Reize so wenig *Ressourcen* wie nötig eingesetzt werden. Dadurch gelangen nur die wirklich wichtigen Reize in das Bewusstsein.³⁴³ Daraus ist zu schließen, dass Fehler für den Designprozess wichtig sind. Während der Designer selbst aufgrund von Kränkungen oder eines Missverständnisses emotional reagiert, erweitert sich dessen Kompetenzfeld.

- 337 Vgl. Freitag, Egon: Lexikon der Kreativität, Grundlagen – Methoden – Begriffe, expert verlag, 2018, S. 5.
338 Vgl. ebd.
339 Vgl. Kühn, Tony: Kommunikationstraining: Beobachten, Interpretieren und Bewerten, in: Philognozie, o. D., online unter: https://www.philognozie.net/kommunikation/feedback-methoden-anleitungen-konstruktives-feedback-geben#welche_feedback-methode_wahle_ich (04.12.2023).
340 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 10.
341 Vgl. Kindermann, 2020, S. 157–161.
342 Vgl. ebd.
343 Vgl. ebd.

3.2.1. Erfahrene – Reaktion

- 344 Vgl. Kindermann, 2020, S. 157–161.
345 Dorsch Lexikon der Psychologie: Reaktion, o. D., online unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/reaktion> (02.01.2024).
346 Ebd.
347 Vgl. ebd.
348 Vgl. Spektrum: Lexikon der Psychologie – Reaktion, o. D., online unter: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/reaktion/12521#:~:text=Reaktion%2C%20durch%20einen%20Reiz%20ausgelöstes,%2C%20Konditionierung%2C%20instrumentelles%20Lernen> (19.12.2023).
349 Vgl. Grau, Alexander: Forschung mit Gefühl: Der falsche Eindruck vom emotionalen Ausdruck, in: Süddeutsche Zeitung, 2010, online unter: <https://www.sueddeutsche.de/wissen/forschung-mit-gefuehl-der-falsche-eindruck-vom-emotionalen-ausdruck-1.278238> (15.12.2023).
350 Vgl. Heller, Lydia: Das gekränkte ich, 27.02.2020, online unter: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/psychologie-das-gekraenkte-ich-100.html> (05.11.2023).

Ob ein Reiz vom Feedbacknehmer als negativ oder positiv bewertet wird, ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Diese Unterschiede basieren auf dem menschlichen Wertesystem, welches biologisch verankert und über Erfahrungen erweitert wird.³⁴⁴

Die Interpretation spielt für den Umgang eines Designers mit einem Feedback insofern eine Rolle, als dass sie mit der Reaktion im direkten Zusammenhang steht. Hinzu kommt, dass die Interpretation, neben der Kommunikation, beeinflusst, ob ein Feedback konstruktiv bewertet wird oder nicht. Wie ein Feedback vom Feedbacknehmer interpretiert wird, ist ausschlaggebend für dessen Reaktion.

3.2.1. Erfahrene – Reaktion

Die Reaktion des Feedbacknehmers wird durch das direkte oder indirekte Feedback ausgelöst. Der Reiz wird visuell vom Auge und/oder verbal vom Ohr wahrgenommen und vom Gehirn verarbeitet. Eine Reaktion bezeichnet eine »Gegenwirkung«³⁴⁵ oder »Rückwirkung«³⁴⁶, also das Verhalten gefolgt auf einen Reiz.³⁴⁷ Diese Form der Antwort ist für ein Feedback elementar. Denn eine Reaktion lässt zum einen den Feedbackgeber wissen, ob das Feedback angekommen ist oder nicht, zum anderen kann der Feedbacknehmer so unmittelbar mit dem Feedbackgeber interagieren. Das durch einen Reiz ausgelöste Verhalten kann reflexartig, emotional oder rational ausgedrückt werden.³⁴⁸ Die Reaktion hängt somit stark von der Substanz des Feedbacks ab.

In dem Moment, in welchem das kommunizierte Feedback den Feedbacknehmer erreicht, findet eine innere und eine äußere Reaktion beim Feedbacknehmer statt. Zum einen wird die Beobachtung des Feedbackgebers innerlich verarbeitet und gleichzeitig wird die Empfindung äußerlich zum Ausdruck gebracht. Da dieser Vorgang intuitiv und in Sekundenschnelle geschieht, ist dieser nur aufgrund von Erfahrung kontrollierbar. Eine äußerliche eher nüchterne Reaktion bedeutet daher nicht, dass der Feedbacknehmer emotionslos ist.³⁴⁹ Der Mensch lernt mit der Zeit, seinen emotionalen Ausdruck zu zügeln. Eine Bewertung, ob dies gut oder schlecht ist, lässt sich an dieser Stelle nicht feststellen. Dennoch gilt das Innehalten und die Selbstreflexion im Moment des Feedback-Empfangens als vorteilhaft. Das Ziel von Gelassenheit anstatt Impulsivität impliziert diese Selbstreflexion und eine Selbstsicherheit.

Basierend auf der Interpretation, kann ein Feedback persönlich genommen werden und den Feedbackgeber in die Position des Verteidigers verfrachten. Psychologisch betrachtet wird eine solche Reaktion häufig aufgrund einer Kränkung ausgelöst.³⁵⁰

Kränkungen finden dann statt, wenn beispielsweise der Selbstwert verletzt wird.³⁵¹ Dieser steht im direkten Zusammenhang mit dem Wohlbefinden des Menschen.³⁵² Soziale Beziehungen sind überlebenswichtig für den Menschen.³⁵³

Wird während eines Designprozesses beispielsweise die Gestaltung kritisiert, kann dies eine Kränkung des Designers auslösen. Diese Kränkung wird begleitet von Angst, welche aus Unsicherheit resultiert. Diese wiederum wird von einem schmerzhaften Gefühl der Bedrohung begleitet, aus welchem sich eine Scham entwickeln kann.³⁵⁴ Werden Menschen aus Gruppen ausgeschlossen, findet eine Demütigung statt, dies hat einen Effekt auf die »Schmerzsysteme«³⁵⁵ zur Folge.

Es ist also durchaus nachvollziehbar, dass ein Designer, der eine emotionale Bindung zu seiner Gestaltung hat, eine schmerzhaft Erfahrung macht, wird diese kritisiert. Nach der Befragung einiger Designer (Verweis Interviews), ist zudem die Kritik eines abgeschlossenen Designs schwerer zu ertragen, als ein Design welches noch veränderbar ist.

Auch die Erwartungen spielen bezogen auf Kränkungen eine wichtige Rolle. Wenn ein unerwartetes Feedback erlebt wird, kann dies ebenfalls kränkend wirken. Da der Mensch häufig nach Anerkennung und somit nach Positivem strebt, geht dieser unbewusst davon aus, dass alles so läuft, wie er es sich vorstellt.³⁵⁶ Dabei steht der Mensch immer zwischen dem Bedürfnis nach »Anerkennung und Selbstsucht«³⁵⁷. Den Designer betrifft das auf der Ebene besonders, als dass dieser ständig einen Balanceakt zwischen Anerkennung von außen und der Selbstverwirklichung in Bezug auf seine Kreativität ausgleicht.

Wird im Designprozess die Gestaltung kritisiert, wird in der Regel zum einen die Funktion oder eine subjektive Wahrnehmung der Ästhetik bewertet. Solche Momente der Kritik auszuhalten, scheint schwer für den Designer. Dabei ist es immer von Vorteil für den Feedbacknehmer, wenn dieser im Hinterkopf behält, dass die meisten Menschen nicht die Absicht haben, jemanden bewusst zu verletzen. Außenstehende wissen in der Regel nicht, an welcher Stelle der sogenannte wunde Punkt in Form von bröckelndem Selbstwert liegt, was Kränkungen unvermeidbar macht.³⁵⁹

351 Vgl. Heller, 27.02.2020.

352 Vgl. ebd.

353 Vgl. ebd.

354 Vgl. ebd.

355 Vgl. ebd.

356 Vgl. ebd.

357 Vgl. ebd.

358 Vgl. ebd.

359 Vgl. ebd.

360 Vgl. Heller, 27.02.2020.

361 Vgl. ebd.

362 Vgl. Eberwein, Werner: Was ist Resonanz?, 15.10.2016, online unter: <https://werner-eberwein.de/was-ist-resonanz/> (03.01.2024).

Ein Feedbacknehmer äußert nur selten die entstandene Kränkung. Dabei wird oft davon ausgegangen, dass der Feedbackgeber wissen muss, wann eine Verletzung entstehen kann.³⁶⁰

Genau an dieser Stelle liegt das Missverständnis, worüber die vorliegende Arbeit unter anderem aufklären soll. Der Feedbackgeber kann lediglich auf dessen Wortwahl, Formulierung und Tonlage acht geben. Der Feedbackgeber kann nicht für das Wesen des Feedbacknehmers und dessen Erfahrungen verantwortlich gemacht werden. So liegt es an dieser Stelle am Feedbacknehmer sich zu äußern und somit zu erkennen zu geben, dass ein Unwohlsein anhand des Feedbacks entsteht.

Ein Feedback ist nicht die Ursache eines Gefühls, sondern ist vielmehr Auslöser für ein Gefühl. Dabei ist das Erleben eines Gefühls abhängig von der Bewertung und Interpretation eines Feedbacks und ist somit individuell.³⁶¹

Wie diese Reaktion auf das Feedback ausfällt, kommt auf die Beziehung zum Feedbackgeber an. Dabei spielt die Übereinstimmung der Werte eine große Rolle.³⁶² So kann ein Feedback, bei welchem die Werte mit denen des Feedbacknehmers übereinstimmen, durchaus positiver interpretiert werden als ein Feedback, welches den Werten des Feedbacknehmers widerspricht.

3.2.2.

Handeln – Vermeiden

Schmeckt dem Menschen etwas nicht, so wird dieser in Zukunft vermeiden, das mit Ekel assoziierte Nahrungsmittel zu noch einmal zu essen. Schmeckt dem Menschen dagegen, was er isst, wird dieser mit großer Wahrscheinlichkeit den Verzehr dieses Nahrungsmittel wiederholen, wenn nicht sogar in den Alltag integrieren. An dieser Stelle ist mit einem Augenzwinkern auf den Nachtsch, also etwas Süßes zu verweisen. Das Verlangen nach Zucker (nicht nur von Kindern, sondern meistens von Erwachsenen), hat einen negativen Effekt auf die Gesundheit des Menschen. Dieser kurze Verweis auf das Verhalten der Menschen zur Nahrung sollte lediglich dem Vergleich guter Erfahrungen und schlechter Erfahrungen dienen.

Aufgrund schlechter Erfahrungen und der dabei entstandenen »kognitiven Dissonanzen«³⁶³, entwickelt der Mensch Vermeidungsstrategien. Die Erfahrung eines negativen Feedbacks und Fehlschläge werden vom Menschen als unbehaglich wahrgenommen.³⁶⁴ So ist es kaum verwunderlich, dass dieser Vermeidungsstrategien entwickelt. Potentiell schädlichen Situationen aus dem Weg zu gehen, wird in der Psychologie auch als »Vermeidungsverhalten« bezeichnet.³⁶⁵ Findet ein Vermeidungsverhalten im Bezug auf Feedback statt, so kann das zu Kreativblockaden, Motivationslosigkeit und Inspirationslosigkeit führen.

Etwas Schlechtes aushalten zu können, verlangt bezüglich der Frustration eine hohe Toleranzgrenze.³⁶⁶ Prinzipiell strebt der Designer also nach lustvollem Feedback. Negative Emotionen aufgrund einer Kritik werden tendenziell vermieden.³⁶⁷ Der falsche Umgang mit Feedback kann nicht nur für die Beziehung zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer folgeschwer sein. Die falsche Handhabung eines Feedbacks kann den Feedbacknehmer, also den Designer im Designprozess, in eine missliche Lage bringen.

Macht der Designer positive Erfahrungen, werden diese emotional nicht so intensiv wahrgenommen, wie negative Erfahrungen.³⁶⁸ Dies geschieht aufgrund der evolutionär bedingten »Negativitätsverzerrung«^{369, 370} Diese Erfahrungen können das negative Denken fördern und haben einen ausgeprägten Einfluss auf den Zustand eines Menschen.³⁷¹

Diese Ambivalenz zwischen negativer Erfahrung durch negatives Feedback und positiver Erfahrung aufgrund von positivem Feedback wird in der vorliegenden Arbeit mit dem vierten Bedürfnis »Lustgewinn und Unlustvermeidung«³⁷² der Konsistenztheorie von Klaus Grawe übersetzt.³⁷³

³⁶³ Maier, Prof. Dr. Günter W.: kognitive Dissonanz, in: Gabler Wirtschaftslexikon, o. D., online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kognitivedissonanz-37371#:~:text=Kognitionen%20sind%20Erkenntnisse%20des%20Individuums,Kognitionen%20einander%20widersprechen%20oder%20ausschließen> (23.11.2023).

³⁶⁴ Vgl. Maj, Jochen: Vermeidungsstrategie: Wie Sie Kontrolle wiedererlangen, in: karrierebibel, 26.02.2021, online unter <https://karrierebibel.de/vermeidungsstrategie/> (24.11.2023).

³⁶⁵ Vgl. ebd.

³⁶⁶ Vgl. Sebastian, Dr. Sven: Die vier Grundbedürfnisse nach Grawe – 4. Lustgewinn und Unlustvermeidung, 09.02.2022, online unter: <https://www.drsvensebastian.de/post/grawe-lustgewinn#> (14.12.2023).

³⁶⁷ Vgl. Sebastian, 09.02.2022.

³⁶⁸ Vgl. Stangl, Werner: Negativitätsverzerrung, in: Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik, 2024, online unter: <https://lexikon.stangl.eu/25123/negativitaetsverzerrung>. (02.01.2024).

³⁶⁹ Ebd.

³⁷⁰ Ebd.

³⁷¹ Vgl. ebd.

³⁷² Vgl. Spychalski-Gosch, Paul: Konsistenztheorie – Grundbedürfnisse nach Klaus Grawe, o. D., online unter: <https://www.gedankenausmblog.de/konsistenztheorie-grundbeduerfnisse-nach-klaus-grawe/> (02.01.2024).

³⁷³ Vgl. ebd.

³⁷⁴ Vgl. studyflix: Grundbedürfnisse, o. D., online unter: <https://studyflix.de/wirtschaft/grundbedurfnisse-6125> (14.11.2023).

³⁷⁵ Vgl. Wikipedia: Konsistenztheorie, o. D., online unter: https://de.wikipedia.org/wiki/*Konsistenztheorie_von_Klaus_Grawe (13.01.2024).

³⁷⁶ Vgl. Spychalski-Gosch, o. D.

³⁷⁷ Ebd.

³⁷⁸ Vgl. ebd.

³⁷⁹ Schumann/bonke, 2021, S. 216–217.

Die Konsistenztheorie nach Grawe fokussiert sich auf die Gleichstellung der Bedürfnisse des Menschen, sowie auf deren wechselwirkende Bedeutung. Grawe betrachtet in seiner Konsistenztheorie allein die psychologischen Bedürfnisse. Die physiologischen Bedürfnisse finden nicht weiter Beachtung.³⁷⁴

Dabei wird *Lustgewinn und Unlustvermeidung* des Weiteren nicht wie bei Grawe als ein Teil der vier Bedürfnisse betrachtet, sondern als ursächliches Bedürfnis basierend auf einer negativen oder positiven Erfahrung und somit als Treiber für den unausgeglichenen Umgang mit Feedback. Während *Lustgewinn* das Verlangen, eine als positiv empfundene Situation zu verstärken, beschreibt, definiert die *Unlustvermeidung* die Abschwächung von unangenehmen.³⁷⁵

Lustgewinn und Unlustvermeidung sind wichtige Bedürfnisse für den Menschen und können erst durch das Ungleichgewicht schädlich wirken. Auch hier wird wieder deutlich: Wie ein Mensch etwas bewertet, ist individuell und auf komplizierte Vorgänge im menschlichen Gehirn zurückzuführen.³⁷⁶ Dennoch ist sicher, dass Bewertungen auf Erfahrung und Lebenseinstellung basieren (siehe Kapitel *Feedbacknehmer – Empfänglich*). Der Geschmack eines Menschen kann sich beispielsweise mit der Zeit verändern. Diese Veränderung wird nicht nur von den Sinnen beeinflusst, sondern auch von den sozialen Bedürfnissen wie »Zugehörigkeit« und »Verbundenheit«.³⁷⁷ Es besteht somit eine gegenseitige Abhängigkeit der Bedürfnisse.³⁷⁸

Um zu verstehen, was mit dem Designer passiert, wenn es zum Vermeidung von Feedback oder der ständigen Wiederholung von positivem Feedback kommt, werden im folgenden Kapitel die Bedürfnisse des Menschen analysiert und auf den Designprozess übertragen.

»Synthesis is now equally important to—if not more potent—than creation. We look for connections between ideas, whether new, existing, or forgotten. The «brand new» doesn't interest me.«
—Joshua Ramus³⁷⁹



(4) OPEN YOUR MOUTH

Da in den vorhergegangenen Kapiteln die Bedeutung und der Vorgang von Feedback ausführlich belichtet wurde, gilt es nun den Blick voll und ganz auf den Designer als Feedbacknehmer zu richten. Die emotionale Verbundenheit zu der Gestaltung, sollte dabei als Ursache der aufkommenden Bedürfnisse begriffen werden.

4.1. Bedürfnisse – Begehrnswert

Ein Bedürfnis beschreibt einen Mangelzustand des Menschen, welcher den Wunsch aufkommen lässt, besagten Mangel zu beheben. Dies gelingt durch die Bedürfnisbefriedigung.³⁸⁰

Eine der bekanntesten und somit relevantesten Theorien zu den Aspekten der Bedürfnisse ist die Bedürfnispyramide des Psychologen Abraham Maslow. Die Maslow'sche Bedürfnispyramide erklärt den Aufbau der menschlichen Bedürfnisse in hierarchischer Reihenfolge. Jedes Bedürfnis baut dabei aufeinander auf und macht erst auf sich aufmerksam, wenn das vorherige Bedürfnis befriedigt ist. Je mehr eines der Bedürfnisse befriedigt wird, desto mehr nimmt die motivierende Kraft ab.³⁸¹ Das Handeln wird also nur beeinflusst, wenn dieses unbefriedigt ist.³⁸²

Die untersten drei Stufen bezeichnet Maslow als Defizitbedürfnisse. Diese Bedürfnisse sind für den Zustand der Zufriedenheit bedeutend. Das Leben bleibt mangelhaft, solange diese Bedürfnisse nicht annähernd befriedigt sind.³⁸³ Die beiden oberen Stufen der Maslow'schen Bedürfnispyramide werden als Wachstumsbedürfnisse kategorisiert. Diese unterscheiden sich insofern von den Defizitbedürfnissen, als dass sie nicht vollständig zu befriedigen sind. Die Wachstumsbedürfnisse sind entscheidend für das geistige und persönliche Wachstum.³⁸⁴

Die von Maslow definierten Bedürfnisse betreffen jeden Menschen und somit auch jeden Designer. Um jedoch die spezifischen Bedürfnisse des Designers während eines Designprozesses zu erkennen, werden im folgenden die Maslow'schen Bedürfnisse in Zusammenhang mit dem Designer und dem Design gestellt. Es ist bedeutsam, dass ein Designer seine Bedürfnisse kennt und erkennt. Nur so kann es diesem gelingen, sein volles Potential auszuschöpfen und Feedback als motivierend und inspirierend zu sehen und anzunehmen.

380 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, o. D.
 381 Vgl. Landeszentrale für politische Bildung Baden Württemberg: Maslowsche Bedürfnispyramide – Motivation und Bedürfnisse des Menschen, 2017, online unter: https://www.lpb-bw.de/fileadmin/Abteilung_III/jugend/pdf/ws_beteiligung_dings/2017/ws6_17/maslowsche_beduernispyramide.pdf (06.01.2024), S. 2.
 382 Vgl. ebd. S. 3.
 383 Vgl. Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit, 15. Aufl, Hamburg: Rohwolt, 2018, S. 12.
 384 Vgl. ebd. S. 12.

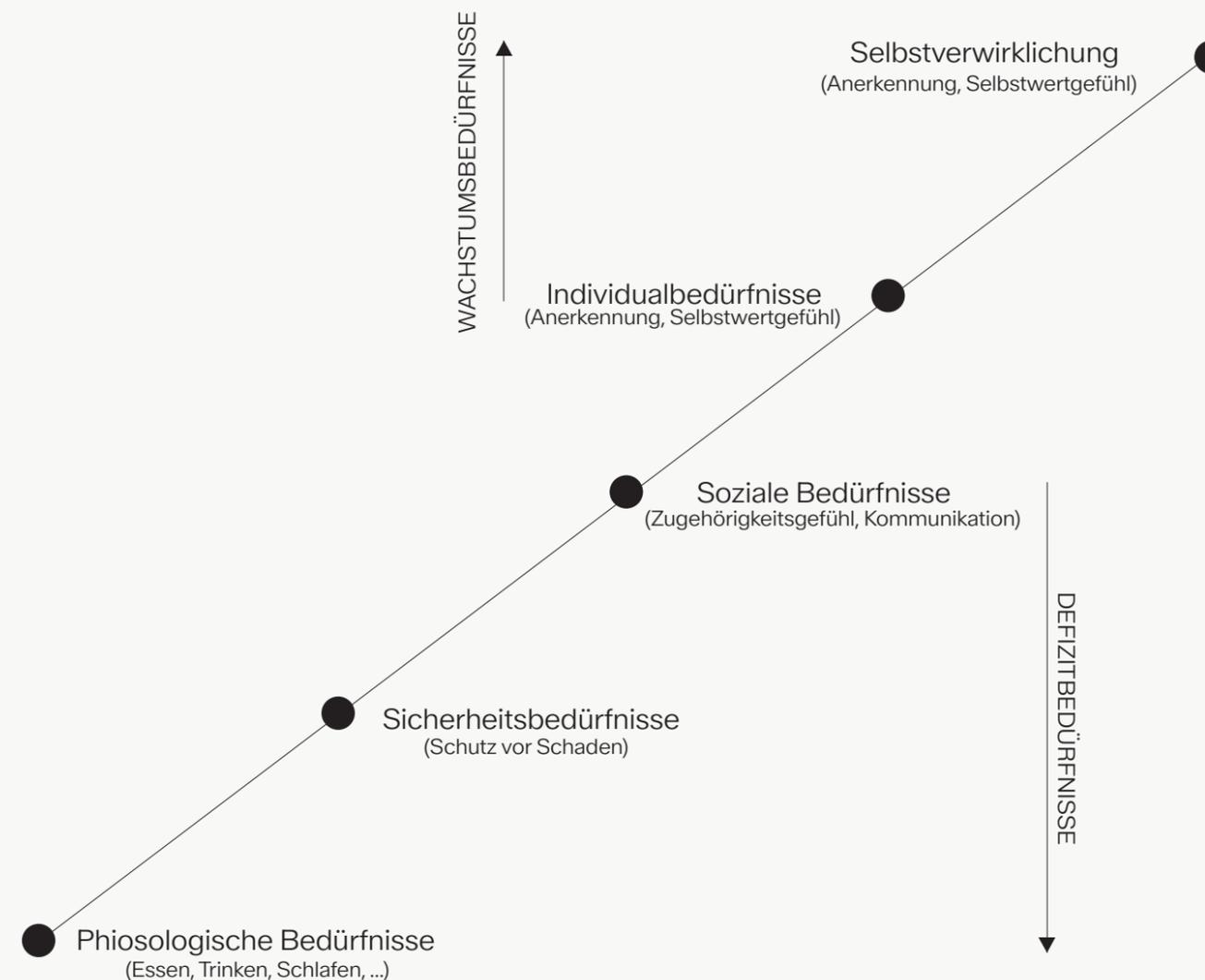


Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow
 Quelle: in Anlehnung an BWL-Lexikon.de

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass der Feedbackgeber ein konstruktives Feedback mit Substanz formuliert, weshalb sich die Betrachtung der Bedürfnisse mit Hinblick auf den Designer und den Designprozess auf den passiven Zustand der Feedbackvermeidung und den aktiven Zustand der Feedbackwiederholung bezieht. Konstruktives Feedback wirkt während eines Designprozesses inspirierend und motivierend auf den Designer und kann eine positive Wirkung auf seinen Selbstwert haben. Inspiration, Motivation und Selbstwert-Stärkung wiederum sind gerade während einer kreativen Phase im Designprozess besonders wichtig.

Sicherheitsbedürfnisse – Orientierend

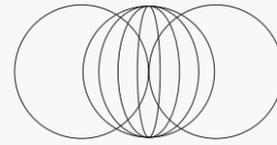
Nach Maslow umfassen die Sicherheitsbedürfnisse den Wunsch nach Schutz, Stabilität und Ordnung. Darunter fallen das Bedürfnis nach körperlicher und seelischer, finanzieller und sozialer Sicherheit. Alle Sicherheitsbedürfnisse sind selbstverständlich auch für den Designer von Bedeutung, so etwa eine gesicherte Auftragslage, welche das finanzielle Überleben ermöglicht. Sicherheit ist außerdem ein besonders wichtiger Aspekt im kreativen Designprozess, so etwa im Hinblick auf den Wunsch nach einer klaren Orientierung.

Wohl jeder Designer strebt nach guter Gestaltung. Hierfür ist es zunächst wichtig, dass der Designer das Ziel seiner Arbeit kennt. Ist dem Designer dieses nicht klar oder verliert er sein Ziel im Verlauf eines Projektes aus den Augen, kann dies schnell zur Orientierungslosigkeit und Verunsicherung führen. Kreativblockaden, Irritationen in der Zusammenarbeit und Fehler können dann die Folge sein. Diese Verunsicherung wiederum kann sich negativ auf die Selbstsicherheit, das Selbstvertrauen, den Selbstwert und das persönliche Selbstbild auswirken. Die Selbstsicherheit ist wichtig für den Umgang mit Angst.³⁸⁵

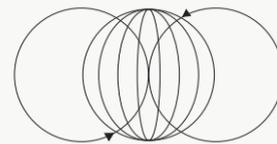
Genau aus diesem Grund ist konstruktives Feedback im Designprozess so wichtig: Es wirkt orientierend³⁸⁶, hilft auftretende Probleme zu lösen und damit dem Designer Selbstsicherheit für seine nächsten Arbeitsschritte zu gewinnen. Wird das Sicherheitsbedürfnis fortwährend nicht befriedigt, kann dies der professionellen Entwicklung des Designers und der Qualität seiner Designarbeit erheblichen Schaden zufügen.

Soziale Bedürfnisse – Verbindend

Für alle Menschen ist das Zugehörigkeits- und das Gemeinschaftsgefühl äußerst wichtig und wird nach Maslow als drittes Bedürfnis in der Bedürfnispyramide genannt. Die sozialen Bedürfnisse machen sich bemerkbar, nachdem die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt sind. Zu diesem Bedürfnis werden unter anderem Beziehungen, Austausch und die Kommunikation gezählt.

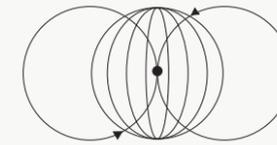


- 385 Vgl. Dorsch Lexikon der Psychologie: Selbstsicherheit, Selbstbehauptung o. D., online unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/selbstsicherheitsbehauptung> (01.01.2024).
- 386 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 17.



- 387 Vgl. teamecho: Warum ist Feedback wichtig? 5 überraschende Vorteile, o. D., online unter: <https://www.teamecho.com/resources/blog/warum-istfeedback-wichtig> (02.01.2024).
- 388 Vgl. Hartebrodt-Schwier, 2012, S. 17.
- 389 Vgl. Bauer in Heller, 27.02.2020.
- 390 Vgl. bwl-lexikon.de: Bedürfnispyramide, o. D., online unter: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/bedeutungpyramide/#wofuer-hat-die-bedeutungpyramidebedeutung> (02.01.2024).
- 391 Vgl. Wikipedia: Maslowsche Bedürfnishierarchie, 04.01.2024, online unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnishierarchie (13.01.2024).
- 392 Vgl. ebd.

»Die Motivationssysteme werden dann aktiv, wenn wir unsrem Selbst Ausdruck geben können. Und wenn wir dann erleben, dass andere auf uns schauen und uns wohlwollend akzeptieren, so wie wir sind. Wenn wir Anerkennung, Wertschätzung erfahren und dann zugehörig sind zu einer Gruppe.«
 –Joachim Bauer³⁸⁹



Individualbedürfnisse – Wertschätzend

Erst wenn die Sicherheits- und die sozialen Bedürfnisse befriedigt sind, kann sich das Individualbedürfnis bemerkbar machen. Maslow teilt dieses in zwei unterschiedliche Kategorien auf. Zum einen das Bedürfnis nach individuellen »Interessen«³⁹⁰, »Erfolg«, »Unabhängigkeit«³⁹¹, zum anderen »Ansehen, Prestige, Wertschätzung, Achtung und Wichtigkeit«.³⁹² Die erste Kategorie kann dabei vom den selbstbefriedigenden Bedürfnissen, die zweite Kategorie nur durch die Interaktion mit anderen Menschen befriedigt werden. Dabei ist die Ausrichtung und die Ausprägung des Individualbedürfnisses, wie der Name schon sagt, von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Für die vorliegende Arbeit ist hauptsächlich die zweite Kategorie bedeutend. Gerade für den Designer im Designprozess ist das Individualbedürfnis in Form von Wertschätzung für die Inspiration bedeutend. Während positives Feedback dabei immer motivierend wirkt und somit ein unbezahlbarer Antrieb für den Designer ist, kann auch konstruktive Kritik wertschätzend sein.

Auch das Individualbedürfnis ist ein Wachstumsbedürfnis und kann daher nie vollständig befriedigt werden. Erfährt der Designer Wertschätzung, entsteht die Sehnsucht nach weiterer Wertschätzung und somit ein innerer Antrieb, die nächste Entwicklungsstufe – die der Selbstverwirklichung – zu erklimmen.

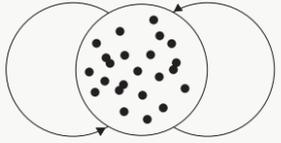
Selbstverwirklichung – Wesentlich

Sind alle vorherigen Bedürfnisse befriedigt, so strebt dieser nach Selbstverwirklichung. Selbstverwirklichung impliziert nach Maslow die Akzeptanz der eigenen Persönlichkeit, des Miteinanders und der physischen Gesetzmäßigkeiten und bilden zusammengefügt ein »Wertsystem«. ³⁹³ Dieses ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich und beschreibt somit die Einzigartigkeit der Selbstverwirklichung. ³⁹⁴ Die Selbstverwirklichung ist das höchste Gut eines Designers. Die Befriedigung dieses Bedürfnisses, ermöglicht dem Designer seine Kreativität mit aller Freiheit ausleben und dessen volles Potential auszuschöpfen.

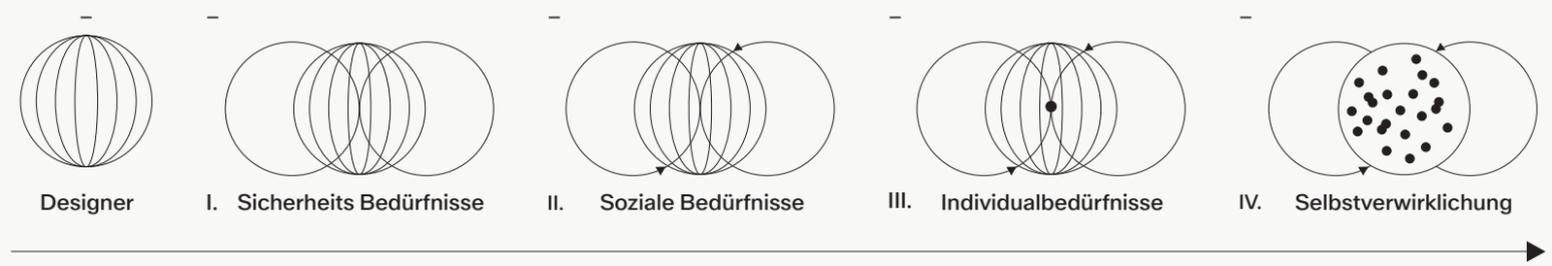
Die letzte Stufe der Maslow'schen Bedürfnispyramide, kann Maslow zufolge nur entstehen, wenn die vorherigen Bedürfnisse nahezu befriedigt sind. Die Selbstverwirklichung soll die volle Potentialausschöpfung ermöglichen.

An dieser Stelle ist für die Arbeit bedeutend zu betonen, dass der Antrieb eines Designers aus dem Ziel der Selbstverwirklichung heraus entsteht. Die Selbstverwirklichung bedeutet in seinem Falle die volle Potentialausschöpfung seiner Kreativität. Kreativität und Freiheit sind für den Designer das Wertvollste. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung steht für den Designer in der Regel als höchstes erreichbares Ziel. Die Selbstverwirklichung ist dabei nicht als Bedürfnis zu begreifen, welches kurz gestillt werden kann. Auch Maslow kategorisiert die Selbstverwirklichung zu den *Wachstumsbedürfnissen*. Die Selbstverwirklichung steht beim Designer in enger Verbindung mit dem Individualbedürfnis, ³⁹⁵ da das kreative Wesen stark mit der Identität als Designer verbunden ist und dessen Selbstwert auf den kreativen Stärken liegt.

Hinzu kommt, dass die Inspiration und die Motivation in einer wechselwirkenden Beziehung zueinander stehen. Ist der Designer inspiriert, ist dieser motiviert – und umgekehrt. Somit ist das Streben nach Kreativität als grundlegendes Bedürfnis zu betrachten. Die Selbstverwirklichung als Wachstumsbedürfnis beschreibt das ständige Verlangen professionell und persönlich zu wachsen.



393 Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit, 15. Aufl, Hamburg: Rohwolt, 2018, S. 208.
 394 Vgl. ebd.
 395 Vgl. bwl-lexikon, de, o. D.



4.2. Craving

Craving bedeutet aus dem Englischen übersetzt »heftiges Verlangen, starkes Bedürfnis, Sehnsucht«. Gleichzeitig kann es zum Ausdruck von »großem Appetit«³⁹⁶ oder »Gelüste[n]«³⁹⁷ verwendet werden. Auch die »(krankhafte) Begierde«³⁹⁸ bezeichnet das Wort Craving.³⁹⁹

Besteht ein Mangel, so entsteht das starke Bedürfnis und die Sehnsucht diesen auszugleichen. Zu viel des Guten kann jedoch im übertragenen Sinne zu einer Art von *Völlerei* führen. Aus einem gesunden Bedürfnis wird dann eine ungesunde Begierde oder gar Sucht. Das im dritten Kapitel erwähnte Feedback-Paradox, spielt auch hier wieder eine wichtige Rolle: Die Verwechslungsgefahr von positivem, konstruktivem Feedback mit positivem, destruktivem Feedback, kann sich zu einer unsichtbaren *Völlerei* entwickeln (z.B. in Form von ständiger Anerkennung) und dadurch die professionelle Kompetenzentwicklung des Designers behindern oder gar zum Stillstand bringen.

396 Langenscheidt: craving, o. D., online unter: <https://de.langenscheidt.com/englisch-deutsch/craving> (02.01.2024).
397 Ebd.
398 Ebd.
399 Vgl. ebd.

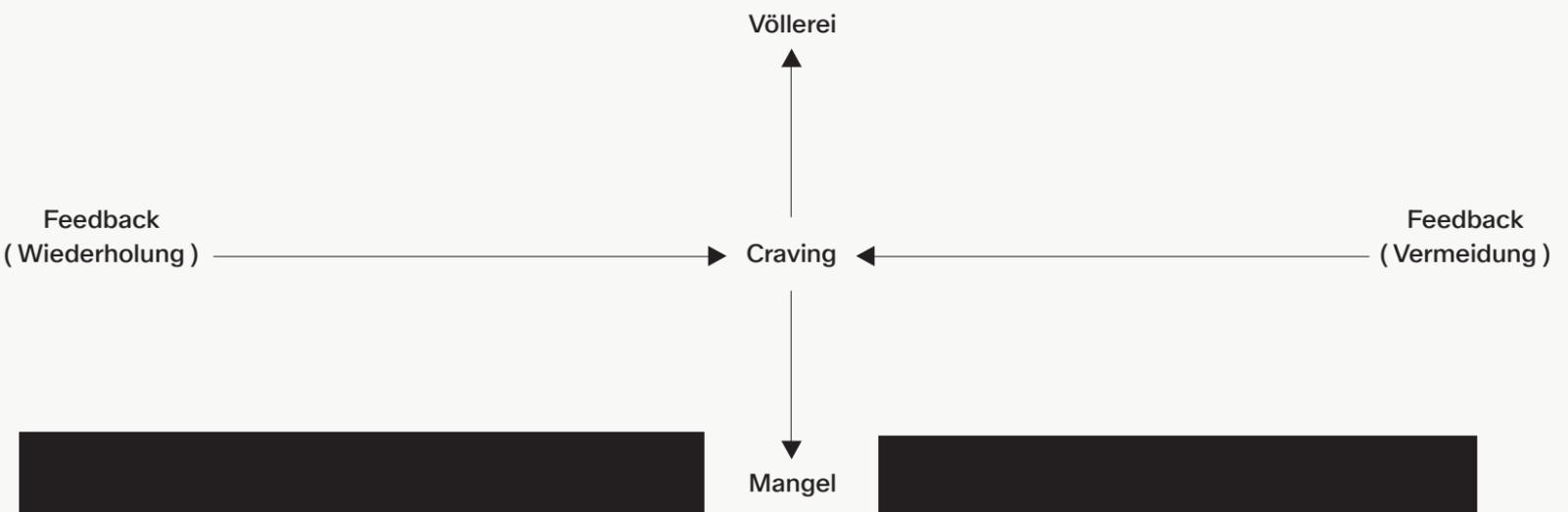
400 Vgl. Wikipedia: Konsistenztheorie von Klaus Grawe, 07.01.2024, online unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Konsistenztheorie_von_Klaus_Grawe (13.01.2024).

4.2.1. Völlerei – Zu viel des Guten

Ein **konstruktives positives Feedback**, ist als optimale Form eines Feedbacks zu begreifen und wird aufgrund dessen auch gerne als gut wahrgenommen. Gibt es keinen Kritikpunkt, kann dieses Feedback orientierend, verbindend, wertschätzend und somit motivierend und inspirierend wirken. Die Verwechslungsgefahr eines konstruktiven, positiven Feedback mit einem destruktiven, positiven Feedback ist jedoch hoch. Wird ein positives Feedback zu oft wiederholt, so spielt es keine Rolle mehr, ob die Absicht konstruktiv war, es entwickelt sich zu einem destruktiven Feedback.

Destruktives positives Feedback ist gefährlich, da dieses sich im Gewand des Wohlwollens tarnt und somit als gut wahrgenommen wird. Selbst wenn der Feedbackgeber einen konstruktiven Gedanken hat und der Feedbacknehmer das Feedback auch genau so wohlwollend interpretiert, kann es sich dennoch destruktiv auf den Feedbacknehmer auswirken. Zudem kann diese Form des Feedbacks auch bewusst manipulativ eingesetzt werden. Das Erleben von positivem Feedback führt zu einer guten Erfahrung und lässt das Bedürfnis nach Lustgewinnung entstehen.⁴⁰⁰ Bezogen auf die Gefahr der *Völlerei*, wird dieses Bedürfnis nach Lustgewinnung im folgenden Verlauf der Arbeit mit der blockierenden Seite eines Cravings verglichen.

Ein großer Appetit, Gelüste oder eine *krankhafte Begierde* führen zu einem größeren Bedürfnis nach Selbstsicherheit und Orientierung, Austausch und Zugehörigkeit, sowie Wertschätzung. Werden diese Bedürfnisse während eines Designprozesses ständig durch Feedback befriedigt, so kann es zu Selbstüberschätzung, Abhängigkeit und Bequemlichkeit kommen. Dies wiederum führt zu einer Form der *Völlerei* und bewirkt einen Stillstand der Kompetenzentwicklung.



Zu viel – Sicherheit (Selbstsicherheit)

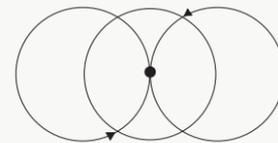
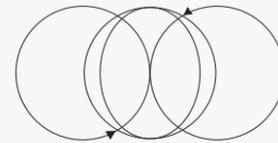
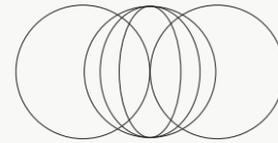
Findet ein ständig sich wiederholendes positives Feedback bezogen auf den Designer und dessen Design statt, so wirkt dieses destruktiv und kann zu einer Selbstüberschätzung führen. Dabei unterstützt die Eigenschaft des Menschen, für Schwächen immer Entschuldigungen zu suchen und Erfolge immer als Ergebnis der persönlichen Leistung zu deklarieren, das Verlangen, den Selbstwert ständig zu bestätigen.⁴⁰¹ Eine Selbstüberschätzung kann zu Bequemlichkeit und zum Verlust von Offenheit im Designprozess führen, wodurch die Kreativität beeinträchtigt wird.

Zu viel – Verbundenheit (Zugehörigkeit)

Die motivierende Wirkung und das entstehende Wohlbefinden aufgrund von positivem Feedback können das Verlangen nach ständigem Feedback erhöhen. Durch eine übertrieben enge Beziehung zu Kollegen kann eine Form der emotionalen Abhängigkeit entstehen.⁴⁰² Das Gefühl der Akzeptanz durch einen anderen Menschen und dadurch des Wohlfühls lässt das Bedürfnis entstehen, dieses Gefühl nicht verlieren zu wollen.⁴⁰³ Dies wirkt sich auf das Verhalten der Selbstständigkeit aus. Die ständige positive Rückmeldung lässt also eine Art Echokammer entstehen und reduziert somit die Fähigkeit, selbstständige Entscheidungen zu treffen.

Zu viel – Individualität (Wertschätzung)

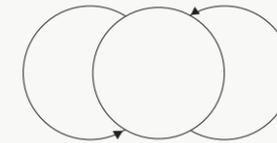
Obwohl Wertschätzung zu den Wachstumsbedürfnissen zählt, muss eine Ausgeglichenheit im Bezug auf Feedback stattfinden. Denn erlebt der Designer zu viel Wertschätzung aufgrund sich ständig wiederholenden positiven Feedbacks, kann dies zu Bequemlichkeit, Unselbstständigkeit und Ideenlosigkeit führen.



401 Vgl. Lehnert, Franziska: Warum wir uns oft selbst überschätzen, in: Quarks, 14.09.2023, online unter: <https://www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/warum-wir-uns-oft-selbst-ueberschaetzen/> (05.01.2024).

402 Vgl. AOK Gesundheitsmagazin: Emotionale Abhängigkeit erkennen und lösen, 21.07.2023, online unter: <https://www.aok.de/pk/magazin/koerperpsyche/psychologie/emotionale-abhaengigkeit-ursachen-symptome-und-auswege/> (04.01.2024).

403 Vgl. arbeitsABC: Emotionale Abhängigkeit erkennen und lösen, 05.05.2022, online unter: <https://arbeits-abc.de/emotionale-abhaengigkeit> (04.01.2024).



Zu viel – Ego

Durch die ständige Wiederholung eines angenehmen, positiven Feedbacks entsteht das Verlangen nach mehr Sicherheit, Zugehörigkeit und Wertschätzung. Dieses Craving kann zu einer Art Völlerei beim Feedbacknehmer führen, äußert sich in Form von Bequemlichkeit und Selbstüberschätzung und führt zu einer Trägheit.

Zu viel positives Feedback kann schließlich auch zu einer falsch verstandenen Selbstverwirklichung verführen. Dann stehen nicht die stetige Entwicklung und Verwirklichung der persönlichen Stärkenpotentiale im Mittelpunkt, etwa um einen wichtigen Beitrag für ein Team oder eine gute Sache zu leisten, sondern Egoismus und Arroganz verstärken sich zu narzisstischen *Egotrips*. Im Ergebnis bedeutet dies einen persönlichen und professionellen Entwicklungs-Stillstand und ein Scheitern einer echten Selbstverwirklichung als kreativer und zugleich lösungsorientierter Designer.

Dieser Wachstumsstillstand wiederum führt zu einem Mangel von innerem Antrieb, Selbstständigkeit und Offenheit im Bezug auf Design und den Designprozess.

Der Antrieb eines Designers liegt im individuellen Ausdruck seiner Kreativität. Findet ein Überfluss an Bestätigung und positivem Feedback bezogen auf die Gestaltung eines Designers statt, so besteht die Gefahr, das Feedback zu missachten, und eine Form von Überheblichkeit entsteht. Erhält der Designer ständig positives Feedback, so wirkt sich dies immer auf seine Entwicklung aus und somit auf die Qualität der Gestaltung. Der Designer kann das Bedürfnis nach Wachstum durch ständiges Lob und Anerkennung verlieren, wodurch sein Design an Dynamik und Kreativität verliert.

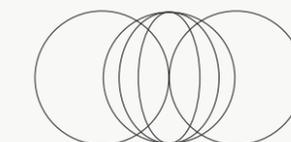
Bei einer ständigen Wiederholung von positiven Feedback kann zudem das Problem entstehen, dass das Streben nach Kontrolle steigt, der Designer sich immer wieder Bestätigung einholt, wodurch das Bedürfnis nach Lob steigt und der Designer den Blick nur noch auf sein Ego gerichtet hat.

Auch hier ist wieder das Feedback-Paradox erkennbar. Denn aufgrund eines Zuviels an Feedbacks, entsteht wiederum ein Mangel. Ein Mangel an innerem Antrieb, Selbstständigkeit und Neugierde. Gefährlich dabei ist:

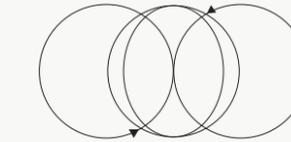
Dies bleibt dem Designer oft unbewusst.



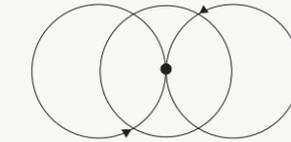
Designer



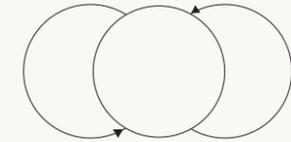
I. Sicherheits Bedürfnisse



II. Soziale Bedürfnisse



III. Individualbedürfnisse



IV. Selbstverwirklichung

Craving

Craving

Craving

Craving

Craving

Zu wenig – Sicherheit (Selbstsicherheit)

Das Gefühl von Unsicherheit und Orientierungslosigkeit kann entstehen, wenn ein Designer ein Feedback falsch interpretiert. Dies führt zu Missverständnissen und gegebenenfalls dazu, dass der Designer in die falsche Richtung arbeitet. Positives Feedback im allgemeinen kann zur Selbstsicherheit eines Designers beitragen. Negatives Feedback wiederum, kann aufgrund der Verwechslung mit destruktiven, negativen Feedback eine Feedbackvermeidung und somit einen Mangel auslösen. Dies kann sich auf das Sicherheitsbedürfnis auswirken und die Selbstsicherheit bröckeln lassen.

Indem der Designer weiteres Feedback vermeidet, beginnt der Designer sich in einem Kreis der Unsicherheit um sich selbst zu drehen. Dies führt zu Orientierungslosigkeit. Die entstandene Angst zu überwinden und proaktiv nach Feedback zu fragen, ist unumgänglich, damit es zu keinem Selbstwert-Verlust kommt und stattdessen Motivation und Selbstvertrauen des Designers gestärkt werden.

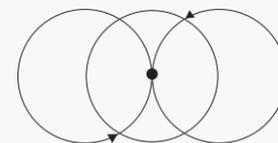
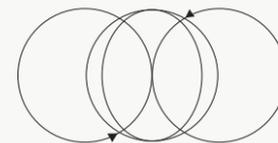
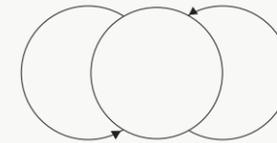
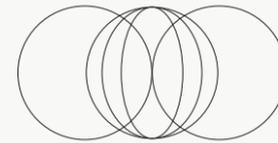
Eine Orientierungslosigkeit führt gleichzeitig zu einer Missachtung von sozialen Bedürfnissen. Es findet kein Austausch mehr statt, die Motivation sinkt und darunter leidet die Inspiration.

Zu wenig – Verbundenheit (Zugehörigkeit)

Die Beziehung zu den Kollegen und den Vorgesetzten sollte durch Kommunikation, Austausch und einem guten Miteinander basieren. Die negative Erfahrung eines Feedbacks und somit dessen Vermeidung, kann sich auch auf den Umgang innerhalb von Beziehungen auswirken. Fehlen dem Designer soziale Kontakte, so fühlt sich dieser isoliert. Diese soziale Isolation kann zu Einsamkeit führen und sich auf den Designer, sowie dem Designprozess negativ auswirken. Auch in diesem Fall, befindet sich der Designer in einem Dilemma. Feedback in direktem sozialen Kontakt kann aus einer solchen Situation der Isolation heraushelfen.

Zu wenig – Individualität (Wertschätzung)

Ist das individuelle Bedürfnis eines Designers nicht erfüllt, so kann eine Mischung aus Frust und Selbstzweifel entstehen. Diese wirkt lähmend auf den Designer und kann den Designprozess zum Erliegen bringen. Ein wertschätzendes Feedback, kann inspirierend sein und somit den Frust und Selbstzweifel verschwinden lassen. Bleibt diese Bedürfnisbefriedigung jedoch aus, so findet kein Wachstum beim Designer statt und dieser befindet sich in einer Sackgasse.



Zu wenig – Selbst

Durch die ständige Vermeidung von vermeintlich unangenehmem Feedback entsteht eine gewisse Passivität. Aus dieser heraus wiederum entsteht ein Mangel an Sicherheit, Zugehörigkeit und Wertschätzung. Diese erweitern den passiven Zustand und können zu Unsicherheit, Angst und Frust führen.

An dieser Stelle kommt es zu einem Mangel an Selbstwert und Selbstvertrauen. Der Wunsch sich und seine Potentiale zu entwickeln und zu verwirklichen, ist nicht oder nur schwach ausgeprägt. Die höchste Stufe der persönlichen Entwicklung nach Maslow, die Selbstverwirklichung, findet nicht statt.

Für jeden Designer ist es daher besonders wichtig, sich bewusst zu machen, dass es der Mangel an Selbstvertrauen ist, welcher ihn abhält, seine beruflichen Träume und seine persönlichen Entwicklungsziele zu verwirklichen. Einen Hunger nach Feedback zu entwickeln bedeutet in diesem Zusammenhang, innerhalb des Designprozesses immer wieder sich und seine Arbeit zu reflektieren und proaktiv nach Feedback zu fragen.

Das gestalterische Wachstum des Designers sollte theoretisch leicht zu beobachten sein, da die steigenden Kompetenzen des Designers visuell sichtbar werden. Allerdings ist das Lernfeld des Designers zu groß, als dass diese Lernprozesse immer direkt erkennbar sind. Dennoch führen alle oben genannten Gründe, Feedback einzusetzen, zu einer persönliche Weiterentwicklung. Die Bereitschaft, zu lernen und sich zu entwickeln, ist dabei eine Grundvoraussetzung. Dessen sollte sich jeder Designer bewusst sein.

Mangelnde Selbstsicherheit, mangelnde Zugehörigkeit oder mangelnde Wertschätzung können zum Stillstand eines Designprozesses führen. Kreativblockaden sind währenddessen als durchaus normal zu betrachten und sofern sie aufgelöst werden können, nicht weiter schlimm. Die Unausgeglichenheit zwischen zu viel positivem Feedback und überhaupt keinem Feedback kann also im Designprozess zu großen Problemen, bezogen auf den Designer und somit dessen Kreativität, führen. Diese Probleme stehen im direkten Zusammenhang mit der Wiederholung von angenehmen und der Vermeidung von unangenehmen und somit dem Umgang mit Feedback im Designprozess.

Es braucht den Hunger und eine offene Haltung gegenüber Feedback, um die Selbstverwirklichung stetig voranzutreiben. Die unterschiedlichen Bedürfnisse können vom tatsächlichen Hungergefühl ablenken. Hunger nach Feedback entsteht dann, wenn man die Haltung zu konstruktiver Kritik ändert. Die Haltung gegenüber Feedback muss sich bei einem Designer mit eindeutigen Abwehrmechanismen grundlegend ändern, damit ein Wachstum stattfinden kann.

4.2. Craving
4.2.1. Völlerei – Zu viel des guten
4.2.2. Mangel – Zu wenig des guten

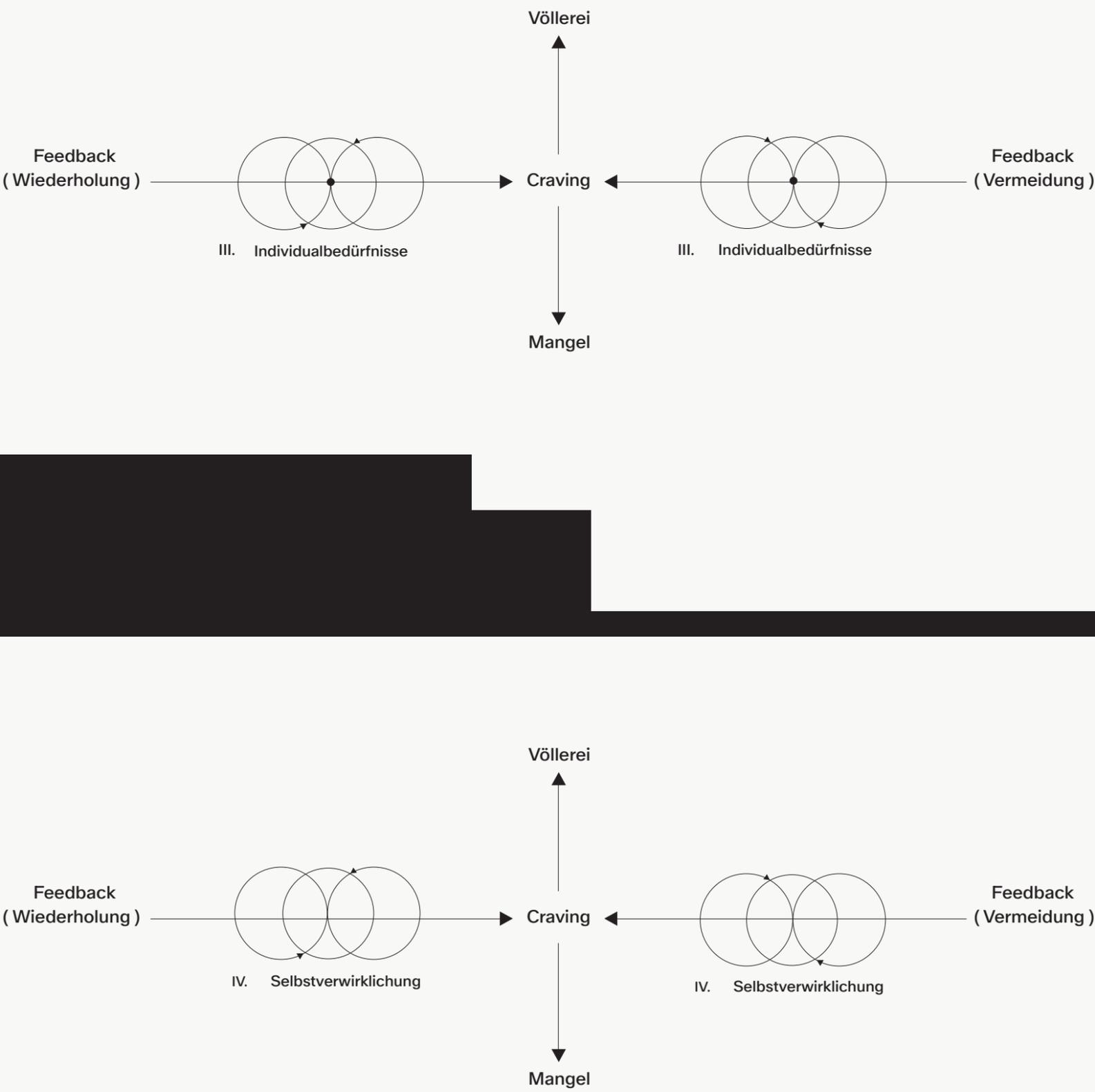
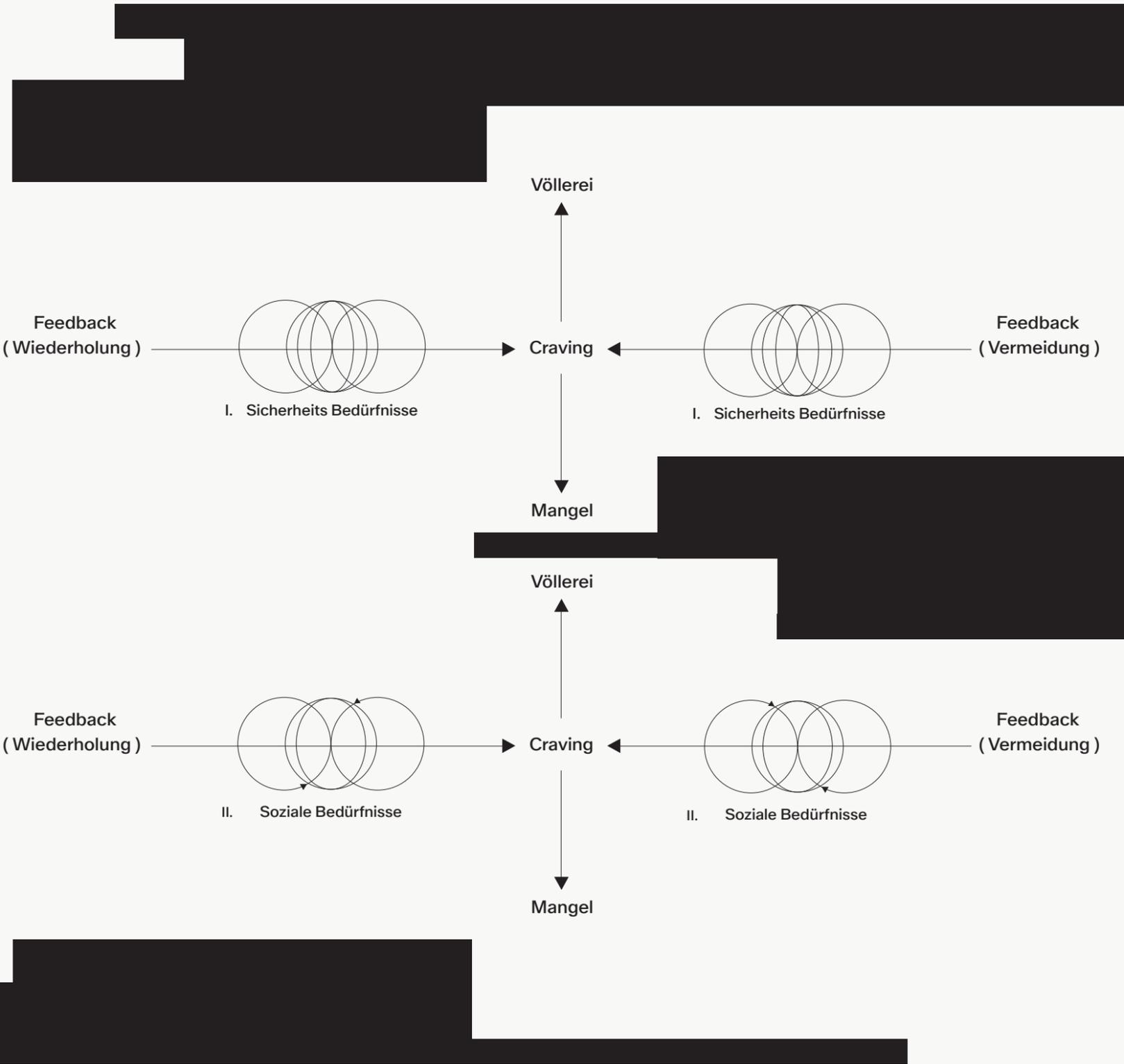
(Bedürfnisse Erkennen)

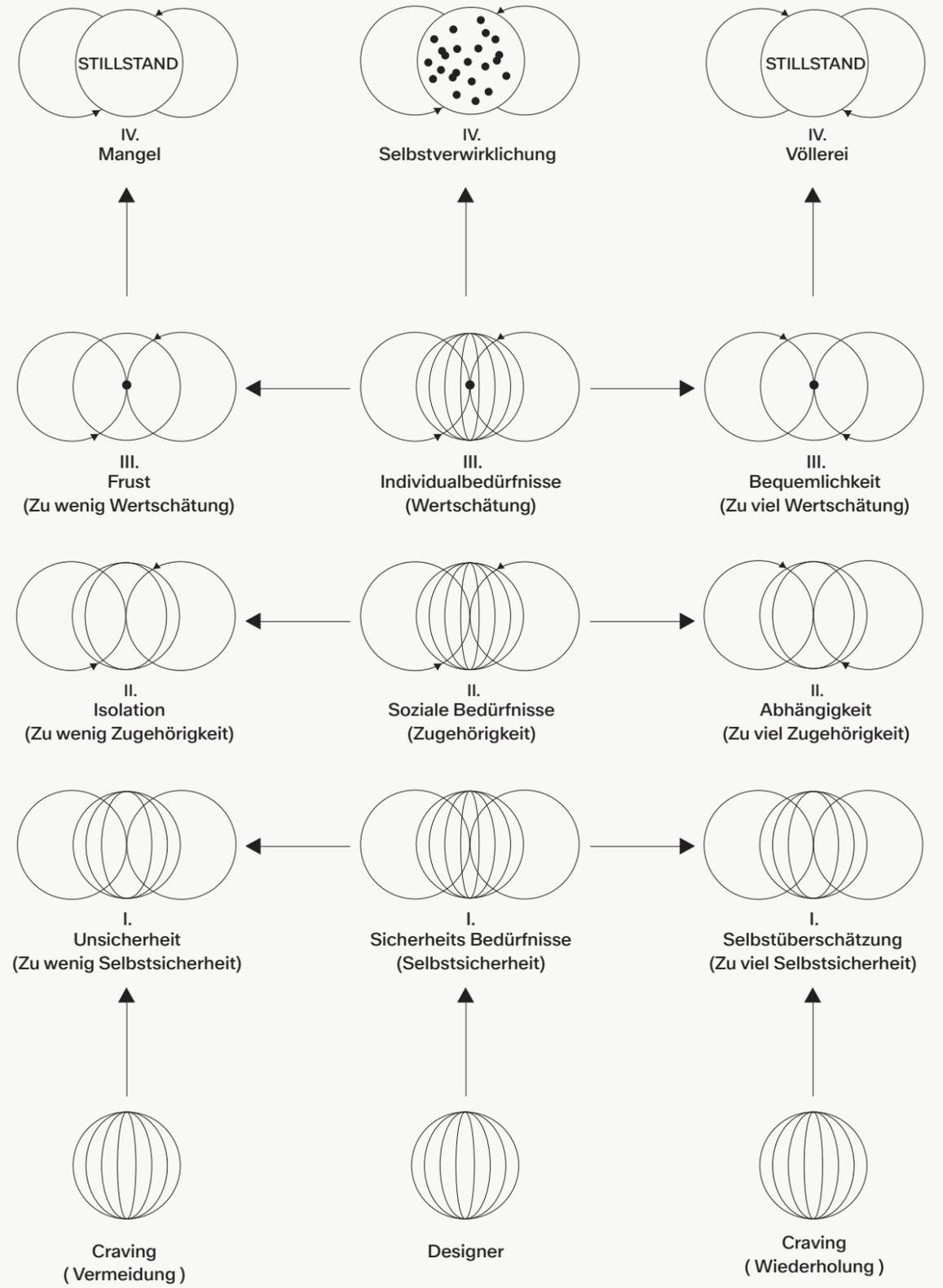
Hauptteil

4.2. Craving
4.2.1. Völlerei – Zu viel des guten
4.2.2. Mangel – Zu wenig des guten

(Bedürfnisse Erkennen)

Hauptteil



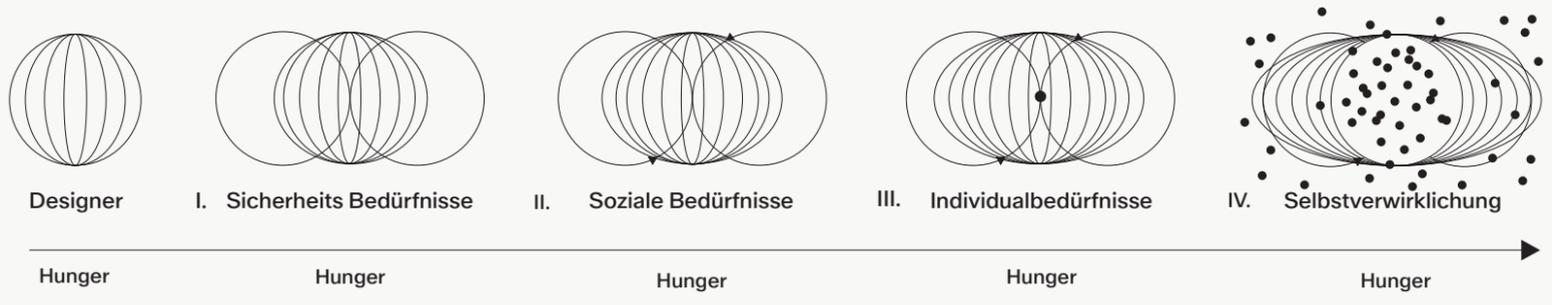
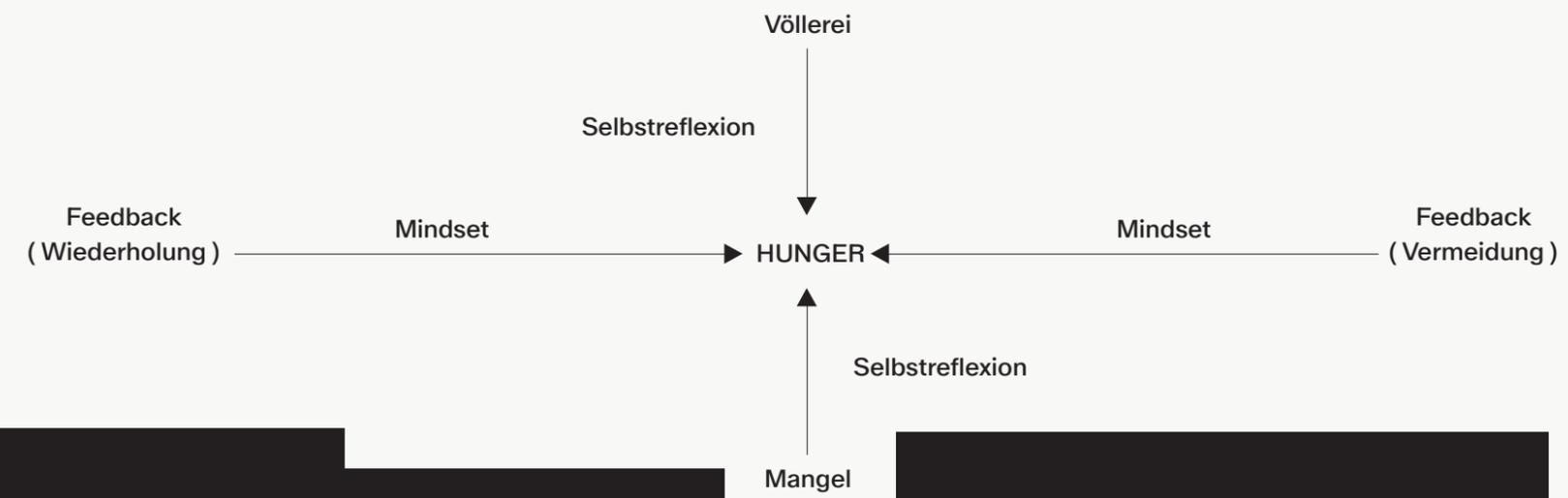


4.3. HUNGER

Der Begriff Hunger in der vorliegenden Arbeit ist nicht mit dem physikalischen Grundbedürfnis des Menschen nach Nahrung gleichzustellen. Diese täglich wiederholende Empfindung, welche dem Verstand das Verlangen nach Essbarem mitteilt⁴⁰⁶, dient hier lediglich als Metapher zur Verdeutlichung der Bedeutung von Feedback im Designprozess. Wird Hunger empfunden, so herrscht ein Mangel. Die Ausprägung des Mangels kann von gesundem Appetit bis zum Hungerleiden erfolgen.⁴⁰⁷ An dieser Stelle ist der Respekt und die Distanzierung von Menschen, die tatsächlich Hunger leiden zentral. Denn in keiner Weise soll der Eindruck entstehen, ein desorientierter, antriebsloser, verunsicherter und inspirationsloser Designer, sei annähernd in der gleichen Situation wie ein hungernder Mensch. Es soll lediglich eine für jeden Menschen nachvollziehbare Analogie hergestellt werden. Der Begriff Hunger bezeichnet im englischen, wie auch im deutschen »ein starkes Bedürfnis zu essen«^{408, 409}.

So bezieht sich der Hunger in der vorliegenden Arbeit auf das Potential eines Designers und dessen Haltung, dieses bestmöglich auszuschöpfen. Dies fordert eine Form der Selbstreflexion und ein gesundes Verhältnis zu sich selbst.

406 Vgl. Wikipedia: Hunger, 04.12.2023, online unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Hunger> (27.12.2023).
407 Vgl. ebd.
408 Vgl. PONS: Hunger, o. D., online unter: <https://de.pons.com/übersetzung/englisch-deutsch/hunger> (04.01.2024).
409 DWDS: Hunger, o. D., online unter: <https://www.dwds.de/wb/Hunger#d-1-3> (04.01.2024).



4.3.1.

Selbst – Reflexion

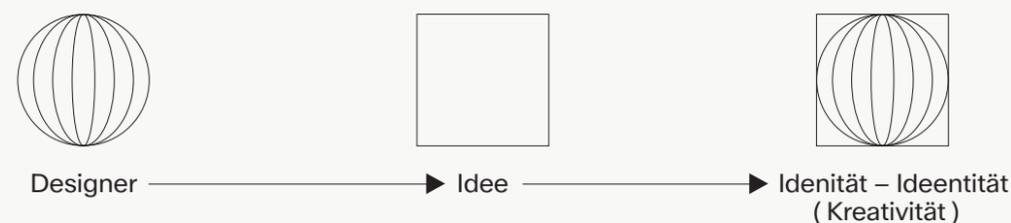
Das Erkennen von Bedürfnissen ist der erste Schritt zur Realisierung von Hunger. Den Hunger nach Feedback zu spüren und als wertvoll zu betrachten, erfordert eine Form der Selbstreflexion. Die ständigen Feedbackschleifen und somit Sprünge zwischen der Gestaltung und der Perspektiven unterschiedlicher Betrachter beschreiben das stetige Potential zu lernen. Verspürt der Designer keinen Hunger nach Feedback, droht er in seinem Designprozess zu stagnieren. Die Selbstreflexion kann dabei helfen mit einem solchen Moment umzugehen, wenn nicht gar ihn zu vermeiden.

Die »Emotionale Intelligenz«⁴¹⁰ nach Daniel Goleman beruht auf der Erkenntnis, dass es diese braucht um das Potential der technischen Kompetenzen bestmöglich auszuschöpfen.⁴¹¹ Zu den »Kernkompetenzen«⁴¹² basierend auf den »emotionalen Kernkompetenzen«⁴¹³ zählt Goldman die (1) »Selbstwahrnehmung«⁴¹⁴ die Fähigkeit die eigenen Gefühle wahrzunehmen und dadurch besser Entscheidungen treffen zu können.⁴¹⁵ Die (2) Selbstregulierung, den Verzicht auf direkte Anerkennung und Stressmomente emotional regulierend zu behandeln. Die (3) »Motivation«⁴¹⁶ die eine gewisse Resilienz erfordert und die (4) »Empathie«⁴¹⁷, welche die Fähigkeit anderer Gefühle wahrzunehmen beschreibt. Zu guter Letzt die (5) »Soziale Fähigkeiten«⁴¹⁸ die notwendig sind um die Beziehungen zu anderen Menschen anhand von Kommunikation zu pflegen.⁴¹⁹

Diese Kompetenzen braucht es, um sich selbst zu verstehen und somit eine offene und proaktive Haltung gegenüber Feedback zu entwickeln.

Die spezifischen aus dem Sicherheitsbedürfnis, dem sozialen Bedürfnis und dem Individualbedürfnis entstehenden Bedürfnisse, unterstützen die Identitätsentwicklung des Designers und werden in der vorliegenden Arbeit als aneinandergereihte Säulen betrachtet, welche die Selbstverwirklichung stützen. Somit entsteht eine Analogie zum Fünf-Säulen-Modell der Identität nach Hilarion Petzold.⁴²⁰

Die Identität, wie Petzold sie beschreibt, baut auf ähnlichen Prinzipien wie der Bedürfnispyramide von Maslow auf. Die Selbstverwirklichung nach Maslow und die Identität nach Petzold werden also in dieser Arbeit einheitlich betrachtet. Denn in der Regel identifiziert sich der Designer während eines Designprozesses mit seiner Gestaltung.



410 Vgl. Butler-Bowdown, Tom: 50 Klassiker der Psychologie, Heidelberg: mvg, 2007, S. 239.
 411 Vgl. ebd. S. 240.
 412 Vgl. ebd. S. 239.
 413 Vgl. ebd.
 414 Vgl. ebd.
 415 Vgl. ebd.
 416 Vgl. ebd. S. 240.
 417 Vgl. ebd.
 418 Vgl. ebd.
 419 Vgl. ebd.
 420 Vgl. Kellenberger, Manuela: 5 Säulen der Identität (Petzold, 1993), o. D., online unter: <https://www.manuelakellenberger.ch/wp-content/uploads/2020/05/Work-Life-Balance.pdf> (04.01.2024).

421 Stone/Patton/Heen, 2000, S. 160.
 422 Ebd.
 423 Ebd.
 424 Vgl. ebd.

Dennoch geht es in einem Designprozess immer um Lösungen und die Weiterentwicklung einer Idee. Dies gilt genauso für den Designer selbst. Für manche Situationen gibt es lediglich eine Lösung, andere können immer wieder neu gedacht werden. Die Kunst liegt darin, dies zu erkennen und voneinander zu unterscheiden. Ob auf das Design bezogen oder die Bedürfnisse eines Designers, es findet ständig ein Abgleich statt. Das Selbstbild und der Selbstwert eines Designers sind dabei entscheidend.

Egal ob mit dem Kunden oder dem Kollegen, Feedback kann durch die Subjektivität und die individuelle Kommunikation unterschiedliche Reaktionen hervorrufen. Während eines Designprozesses kann es aufgrund von Kompromissfindungen immer wieder zu Momenten der Rechtfertigung und der Verteidigung kommen. Diese Formen der Auseinandersetzung sind oft wertvoll, können aber auch ausarten und zu ungünstigen Stimmungen im Prozess bis zum Ergebnis führen. Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, die potentiell entstehenden, zwischenmenschlichen und designspezifischen Probleme im Feedback zu kennen. So besteht die Möglichkeit der Vorbereitung und im besten Fall der richtige Umgang mit einer solchen Situation. Dabei erfordert Feedback auch immer Diplomatie.

Diese Diplomatie ist aufgrund des Wunsches des Designers nach Selbstverwirklichung eine Herausforderung. Da dieser während eines Designprozesses gestaltet und somit kreativ ist, findet stetig eine Selbstverwirklichung beim Designer statt. In Extremfällen kann es dazu kommen, dass ein Designer bei einem vermeintlich negativen Feedback seine Kernidentität in Frage stellt und somit Selbstzweifel entwickelt: »Bin ich kompetent?«⁴²¹, »Bin ich ein guter Mensch?«⁴²² und »Bin ich lebenswert?«⁴²³ Dies kann körperliche Reaktionen hervorrufen, sowie den Wunsch, dem Konflikt aus dem Weg zu gehen.⁴²⁴ Diese können lediglich durch das Selbstbewusstsein und den Selbstwert reguliert werden und somit durch das Wissen über die Dynamik der eigenen Person.

Schaut der Designer während eines Feedbacks auf sich selbst und beobachtet seine eigene Reaktion und sein eigenes Handeln, so findet eine Selbstreflexion statt. Diese ist bedeutend für die Entwicklung eines Selbstkonzepts und des Selbstwerts. Ein Selbstkonzept beschreibt alles was der Mensch im Bezug auf sich selbst und dessen Identität wahrnimmt.⁴²⁵

Der Selbstwert bezeichnet die Bewertungen von außen, also das Fremdbild und die Bewertungen von innen, also den Wert den das Individuum sich selbst zuspricht. Dieser hat Einfluss auf das Verhalten des Einzelnen und dessen Außenwirkung. Der Umgang mit Impulsen wie Gefühlen und Gedanken dabei wird durch die Selbstregulation bestimmt.⁴²⁶

Um ein Selbstwertgefühl aus dem Selbstkonzept heraus entwickeln zu können, braucht es die Selbstwahrnehmung. Diese Form der Wahrnehmung bezieht sich dabei auf die oberflächlicheren Aspekte dem eigenen Aussehen, den Kompetenzen und das Verhalten.⁴²⁷ Die Selbstwahrnehmung kann nie vollkommen real sein, da diese aufgrund des Selbstkonzepts immer verzerrt wird. Dabei tendiert der Mensch dazu eher dass zu sehen, was dieser glaubt zu sehen. Dabei kann beispielsweise eine Überschätzung, gleichwohl auch eine Unterschätzung der Persönlichkeit stattfinden. Ein wertschätzendes Selbstbild bezogen auf die eigenen Kompetenzen ist somit der ausschlaggebend für die Entwicklung des Designers.⁴²⁸

Den Gedanken über das Selbst hat der Begründer der Tiefenpsychologie Sigmund Freud mit dem »Ich«⁴²⁹, »Es«⁴³⁰ und dem »Über-Ich«⁴³¹ wesentlich geprägt. Diese sind für die Verwaltung der menschlichen Psyche verantwortlich.⁴³² Das Ich ist dabei für die Reizregulierung der Außenwelt zuständig und verbindet dabei durch die Mitteilung bestimmter Informationen den Reiz mit der Reaktion. Wenn das Ich sich nicht gerade gegen die einflussreichen Triebe des Es wehren muss, ist das Ich in der Regel vernünftig.⁴³³ Das Es ist aufgrund seiner Triebe morallos und rücksichtslos. Das Es ist andauernd damit beschäftigt, jegliche Triebe zu befriedigen.⁴³⁴ Das Über-Ich bezeichnet das anerzogene Gewissen durch kulturelle Traditionen. Das Über-Ich ist für die Selbstkritik und unbewusste Schuldgefühle verantwortlich.⁴³⁵ Trotz der Regulierung des Ichs zwischen dem Es und dem Über-Ich, kann es zu inneren Konflikten kommen, da das Gerecht-Werden beider Bedürfnisse Komplexität mit sich bringen.⁴³⁶

425 Vgl. Asendorpf, 2007, zitiert nach Kindermann 2020, S. 36.
426 Vgl. Dreber, 2021, S. 17.
427 Vgl. Asendorpf, 2007, zitiert nach Kindermann 2020, S. 39.
428 Vgl. Kindermann 2020, S. 39.
429 Albrecht, Niels H. M.: Kommunikationsmacht – Strategien der Aufmerksamkeitsökonomie, Potsdam: DEACK – Deutsche Akademie für Change & Kommunikation, 2021, S. 33–34.
430 Ebd.
431 Ebd.
432 Vgl. ebd.
433 Vgl. ebd.
434 Vgl. ebd.
435 Vgl. ebd.
436 Vgl. ebd.

437 Stone/Patton/Heen, 2000, S. 160.
438 Vgl. Albrecht, 2021, S. 33–34.

Es braucht ein Verständnis der Persönlichkeit, da Feedback während eines Designprozesses, vor allem wenn es um Designentscheidungen geht, viel Konfliktpotential birgt. Allerdings auch viel Potential zur Weiterentwicklung! Die Konfliktvermeidung entsteht nicht nur aus der Angst gegenüber des Feedbackgebers, sondern auch aufgrund der potentiellen Konfrontation mit sich selbst, wodurch sich das Selbstbild verändern kann.⁴³⁷ Somit spielt die Einstellung gegenüber Feedback eine wichtige Rolle. Designbezogenes Feedback anzunehmen und mögliche Rückschläge in Ansporn umzuwandeln, ist maßgeblich für das Vorankommen im Designprozess und die persönliche, zwischenmenschliche und designbezogene Kompetenzentwicklung.

Den inneren Konflikten aus dem Weg zu gehen und somit eine Vermeidungsstrategie sich selbst gegenüber zu entwickeln, kann als Ursache der Vermeidung von Feedback betrachtet werden. Der Designer muss ein Verständnis über die eigene Person entwickeln, damit dieser mit schwierigen Situationen oder Konflikten umzugehen lernt und eine Haltung definiert. Somit ist dies hilfreich für die Weiterentwicklung der persönlichen Empathie.⁴³⁸ Versteht der Designer sich selbst, kann dieser besser mit kritischem Feedback umgehen und ein Verständnis für seine eigene Reaktion und die Intention des Feedbackgebers aufbringen.

4.3.2.

Haltung – Einstellen

Obwohl Unternehmen mit einer Feedbackkultur als »Kreative Unternehmen« gelten, scheint der Begriff des Feedbacks in der Welt der Designer verschwommen und emotional behaftet. Solange man nicht einen ersten Entwurf oder gar ein vermeintlich fertiges Produkt gestaltet hat, ist Feedback eher unerwünscht und wird durch die Geheimhaltung des Designprozesses als blockierend verstanden.

Selbstverständlich bittet der Designer hin und wieder um die Expertise von Kollegen oder Vorgesetzten. Jedoch ist zu beobachten, dass dies häufig erst passiert, wenn der Designer vor einer schwierigen Entscheidung oder einer kreativen Blockade steht. Im Moment der Verunsicherung scheint es also naheliegend, nach Feedback zu fragen. Um »Nahrung« zu bitten (Feedback), wenn einem der Magen knurrt, scheint naheliegend. Aber wäre es nicht wichtiger, rechtzeitig zu erkennen dass man Hunger hat und der Körper Nahrung braucht? Was passiert jedoch, wenn der Magen nicht knurrt, weil man zu sehr mit anderen Dingen beschäftigt ist? Der Designer bewegt sich im Alltag dabei immer zwischen den beiden Polen:
Mangel oder Übermaß an Feedback.

Nach einem negativen Feedback Vermeidungsstrategien zu entwickeln und nach einem positiven Feedback die Tendenz zu entwickeln, nur noch Bestätigung zu suchen, scheint menschlich. Dennoch gibt es unterschiedliche Einstellungen gegenüber Niederlagen und Herausforderungen. Die Psychologin Carol Dweck spricht in ihrem Buch »Selbstbild – Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt«⁴³⁹ dabei von einem »Statischen Selbstbild«⁴⁴⁰ (Fixed Mindset) und »Dynamischen Selbstbild«⁴⁴¹ (Growth Mindset).⁴⁴²

Um während eines Designprozesses das volle Potential ausschöpfen zu können, bedarf es einer offenen Einstellung gegenüber Feedback. Die Gefahr, Feedback aufgrund von schlechten Erfahrungen abzuwehren und somit eine negative Haltung gegenüber Feedback zu entwickeln, ist groß. Nicht nur die schlechte Erfahrung hat Einfluss auf die Einstellung gegenüber Feedback.

Das statische Selbstbild bezeichnet Menschen mit dem Verlangen nach sofortiger Perfektion.⁴⁴³ Menschen mit einem dynamischen Selbstbild wiederum nehmen sich bewusst Zeit, Herausforderungen anzunehmen und diese Stück für Stück zu überwinden.⁴⁴⁴ Dieses psychologische Phänomen zeigt, dass eine Einstellung oder eine Meinung wesentlich für die Entscheidungsfindung ist und somit das Leben maßgeblich beeinflussen kann.⁴⁴⁵ Bezogen auf den Designer und dessen Bedürfniserkennung während eines Designprozesses, sind diese Eigenschaften wiederum entscheidend für dessen Verhalten im Umgang mit Feedback.

439 Dweck, Carol: Selbstbild – Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt, Frankfurt/Main: Campus, 2007, S. 34–35.

440 Ebd.

441 Ebd.

442 Vgl. ebd.

443 Vgl. ebd.

444 Vgl. ebd.

445 Vgl. ebd., S. 14.

446 Vgl. Dweck, 2007, S. 32.

447 Vgl. ebd., S. 24 f.

448 Vgl. ebd., S. 32.

449 Vgl. ebd., S. 24–25.

450 Ebd., S. 16.

451 Ebd.

452 Ebd.

453 Ebd., S. 19.

454 Vgl. Ebd.

455 Vgl. ebd., S. 24 f.

456 Vgl. ebd.

457 Vgl. ebd.

So würde ein Designer mit einem statischen Selbstbild und einer negativen Erfahrung bezüglich eines Feedbacks eher dazu neigen, kein Feedback einzufordern, weil er dann befürchten müsste, dass andere seine Schwächen erkennen könnten. Sein Selbstbild von Perfektion und Können bekäme einen Riss. Auch würde dieser dazu tendieren, nach der Erfahrung eines positiven Feedbacks ein Craving zu entwickeln und somit der Tendenz nach Perfektion steigern.⁴⁴⁶ Designer mit einem statischen Selbstbild suchen also ständig Bestätigung und benötigen ein Gefühl der Kontrolle.⁴⁴⁷

Ein Designer mit einem dynamischen Selbstbild wiederum erlebt den Designprozess ob mit negativen Feedback oder mit positiven Feedback als Mehrwert und somit konstruktiv, wodurch die entstehenden Herausforderungen als mögliche Chance wahrgenommen werden.⁴⁴⁸ Dieser Designer sucht Wachstum.⁴⁴⁹

Mit dem Blick eines dynamischen Selbstbildes, ist ein statisches Selbstbild kaum nachvollziehbar. Dweck stellt sich dabei die Fragen wie »Warum sollen wir unsere Schwächen verbergen, wenn wir sie überwinden können?«⁴⁵⁰ oder »Warum immer nur die ausgetretenen Pfade gehen, statt solche, mit denen wir unsere Grenzen überwinden?«⁴⁵¹ Diese Fragen beziehen sich auf die Einstellung gegenüber Fehlervermeidung und auf die gewohnheitsmäßige Bequemlichkeit, welche auch bei kreativen Menschen wie Designern durchaus vorzufinden ist.

Dweck spricht außerdem von »Glaubenssätzen«⁴⁵² welche zum einen festgefahrene Eigenschaften sind, die sich auf das persönliche Verhalten auswirken und zum anderen von »Glaubenssätzen«⁴⁵³, welche durch die Weiterentwicklung neue Erkenntnisse entstehen lassen.⁴⁵⁴ Somit sind beide Selbstbilder eine individuelle Projektion auf sich und die Welt.⁴⁵⁵ Diese Selbstbilder erleben die Umgebung und die Prozesse, in welche diese involviert sind, unterschiedlich. Den Status quo zu verteidigen und sich bestätigen zu lassen oder Herausforderungen anzunehmen und aktiv an Verbesserungen zu arbeiten sind dabei zwei völlig gegensätzliche Wege zum Erfolg.⁴⁵⁶

Diese Differenzierung des Selbstbildes erklärt den unterschiedlichen Umgang von Designern mit Feedback. Bewertet ein Außenstehender ein unfertiges Design kritisch, so wird dies von einem Designer mit einem statischen Selbstbild schnell als Zurückweisung und Ablehnung wahrgenommen. Das Verständnis dieses Selbstbildes führt langfristig zu Resignation, wodurch dem Bedürfnis der Selbstverwirklichung nicht nachgegangen werden kann.⁴⁵⁷

Dweck beschreibt das Lernen als ein angeborenes Bedürfnis des Menschen. Dies äußere sich durch das Erlernen der Artikulation und der Fortbewegung. Kleinkinder stellen nicht in Relation, ob sich die Anstrengungen auszahlen und hängen sich nicht an Fehlern auf.⁴⁵⁸ Warum Menschen mit der Zeit diese Einstellung verlieren, kann nicht beantwortet werden.

Während Designer mit einem statischen Selbstbild Gefahr laufen, aufgrund einer schlechten Erfahrung dessen Potential als begrenzt zu erleben und dadurch bei einem Problem schneller aufgeben⁴⁵⁹, gelingt es Designern mit einem dynamischen Selbstbild, ein schmerzhaftes Erlebnis nicht zu verallgemeinern und verhalten sich diesem gegenüber lösungsorientiert.⁴⁶⁰

Die Denkweise eines Designers ist ein wichtiger Teil seiner Persönlichkeit, diese ist veränderbar. Das Bewusstsein über das statische Selbstbild und das dynamische Selbstbild kann dabei helfen, vor Herausforderungen bewusst den Schalter umzulegen.⁴⁶¹ Die vorliegende Arbeit soll also bei ihren Lesern ein Bewusstsein schaffen, dass ein Feedback, auch wenn es sich in Kritik äußert, als Chance begriffen werden kann. Die Chance impliziert die persönliche Weiterentwicklung.

Dabei kann jeder Mensch in unterschiedlichen Lebensbereichen beide Selbstbilder gleichzeitig besitzen.⁴⁶² Der Designer bezieht sich dabei auf den Lebensbereich von Kreativität und Design. Da in der vorliegenden Arbeit über den Umgang mit Feedback gesprochen wird, ist für den Designer die Entwicklung eines dynamischen Selbstbildes empfehlenswert. Designer mit einem dynamischen Selbstbild, haben trotz aller Anstrengung und Hindernisse, Freude an dem, was sie tun.⁴⁶³ Der Hunger nach Feedback ist somit nicht nur als Motivation zu begreifen, sondern außerdem als Quelle von Spaß und Glück und somit ein Weg zur Selbstverwirklichung. Designer mit einem statischen Selbstbild wiederum, werden vermutlich immer wieder den Weg des Cravings einschlagen, um sich unter Beweis zu stellen⁴⁶⁴ und gelangen somit aufgrund von ständiger Bestätigung zum Zustand der »Völlerei«. Jedoch erleben sie dabei keine echte Selbstverwirklichung.

Designer mit einem dynamischen Selbstbild können sich trotz mangelnden Selbstvertrauens voll und ganz auf Neues einlassen. Obwohl und gerade weil sie diese neue Kompetenz noch nicht beherrschen.⁴⁶⁵

»Das habe ich vorher noch nie gemacht, deswegen bin ich mir völlig sicher, dass ich es schaffe.«
– Pippi Langstrumpf⁴⁶⁶

4.3.3. Proaktiv – Fragen

Das proaktive Fragen nach Feedback und der Umgang mit Feedback sind essentiell für den Designer und seine Arbeit. Proaktives Handeln setzt dabei regelmäßige Selbstreflexion voraus.

Der durch Hunger empfundene Mangel, muss vom Feedbacknehmer selbst erkannt werden. Ist dieser nicht in der Lage sich selbst zu füttern, so ist die Hilfe des Feedbackgebers gefragt. Allgemein wird davon ausgegangen, dass die Führungsperson zum Beispiel der Creative Director, die Notwendigkeit für ein Feedback an den Designer erkennt und dann auch dafür zuständig ist, es diesem in möglichst konstruktiver Form zu geben. Dafür benötigt der Feedbackgeber Erfahrung und Feingefühl, eine ausgeprägte Menschenkenntnis und auch die Sensibilität für den richtigen Zeitpunkt.

Im Rahmen dieser Arbeit soll allerdings die besondere Verantwortung des Feedbacknehmers betont werden. Aus eigenem Interesse sollte sich der Designer laufend selbst fragen, woran es ihm im jeweiligen Moment mangelt, damit er eine qualitativ gute Designarbeit machen kann. Stellt der Designer einen Mangel fest, z.B. weil ihm eine Idee fehlt oder er unsicher ist, wie er einen Entwurf angehen soll, dann ist die Hilfe des Feedbackgebers gefragt. Die aktive Nachfrage nach Feedback ist also eine zentrale Aufgabe des Designers.

Vergleichen lässt sich dieser Vorgang mit der Situation in einer Mutter-Kind-Beziehung. Ein kleines Kind wird, sobald es Hunger oder Durst verspürt, lautstark auf sich aufmerksam machen. Genauso wäre es wünschenswert, dass sich der Designer aktiv bemerkbar macht, um seinen Hunger nach Feedback zu stillen.

Entsteht ein Mangel eines Bedürfnisses, sollte der bedürftige Feedbacknehmer dies erkennen und nach Feedback fragen. Da dieser sich in einer Situation befindet, in welcher er auf Orientierung, Motivation, Inspiration oder generell auf eine Fremdwahrnehmung angewiesen ist. Dabei ist ein Bedürfnis nicht mit einem Bedarf zu verwechseln. Ein Bedarf bezieht sich immer auf etwas Materielles.

Somit sollte die Verantwortung, den Mangel zu erkennen nicht nur den Feedbackgeber, sondern ganz besonders auch den Feedbacknehmer beschäftigen. Indem der Designer proaktiv nach Feedback fragt, handelt er selbstbestimmt und eigenverantwortlich und fördert durch ständiges Dazulernen seine persönliche und professionelle Weiterentwicklung. Genau dies ist Ausdruck eines dynamischen Selbstbildes, welches einem stetigen erfolgsförderlichen Wechselspiel zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer zugrundeliegt.

Das Fragen nach Feedback impliziert die Akzeptanz einer Fehlerkultur und damit die Bereitschaft auch Diskussionen und Konflikte zu riskieren. Der Umgang mit Feedback kann immer auch einen Umgang mit möglichen Konflikten bedeuten.

»Success only comes in one form. It doesn't teach you anything. Failure kind of comes in all sorts of ways and teaches you all sorts of things.«
–Irvine Welsh⁴⁶⁷

Die Ängste, die aufgrund von Konflikt-Erfahrungen entstehen und durch Vermeidungsstrategien verstärkt werden, können aufgelöst werden, wenn man versteht, dass Fehler zielführend für den Fortschritt sind. Dazu braucht es empathische Feedbackgeber und Feedbacknehmer mit einem dynamischen Selbstbild. Auch wenn es paradox erscheinen mag, dass Fehler wichtig für die Entwicklung sind und Feedback Fehler vermeiden möchte. Es muss die Haltung gegenüber Fehlern verändert werden, damit diese vermieden werden können. Dazu gehört eine gewisse Resilienz. Der Begriff der Resilienz bezeichnet die Widerstandsfähigkeit eines Menschen in schwierigen Lebenssituationen.⁴⁶⁸ Um Konflikte und Diskussionen als wertvoll zu betrachten, muss eine Resilienz entwickelt werden.

467 Schumann/Bonke, 2021, S. 127.

468 Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: Resilienz, o. D., online unter: <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/70564-70564#:~:text=Übersetzt%20wird%20er%20häufig%20als,ohne%20dauerhafte%20Beeinträchtigung%20zu%20überstehen> (04.01.2024).

469 Vgl. Dweck, 2016, S. 148.

470 Vgl. ebd.

471 Vgl. ebd.

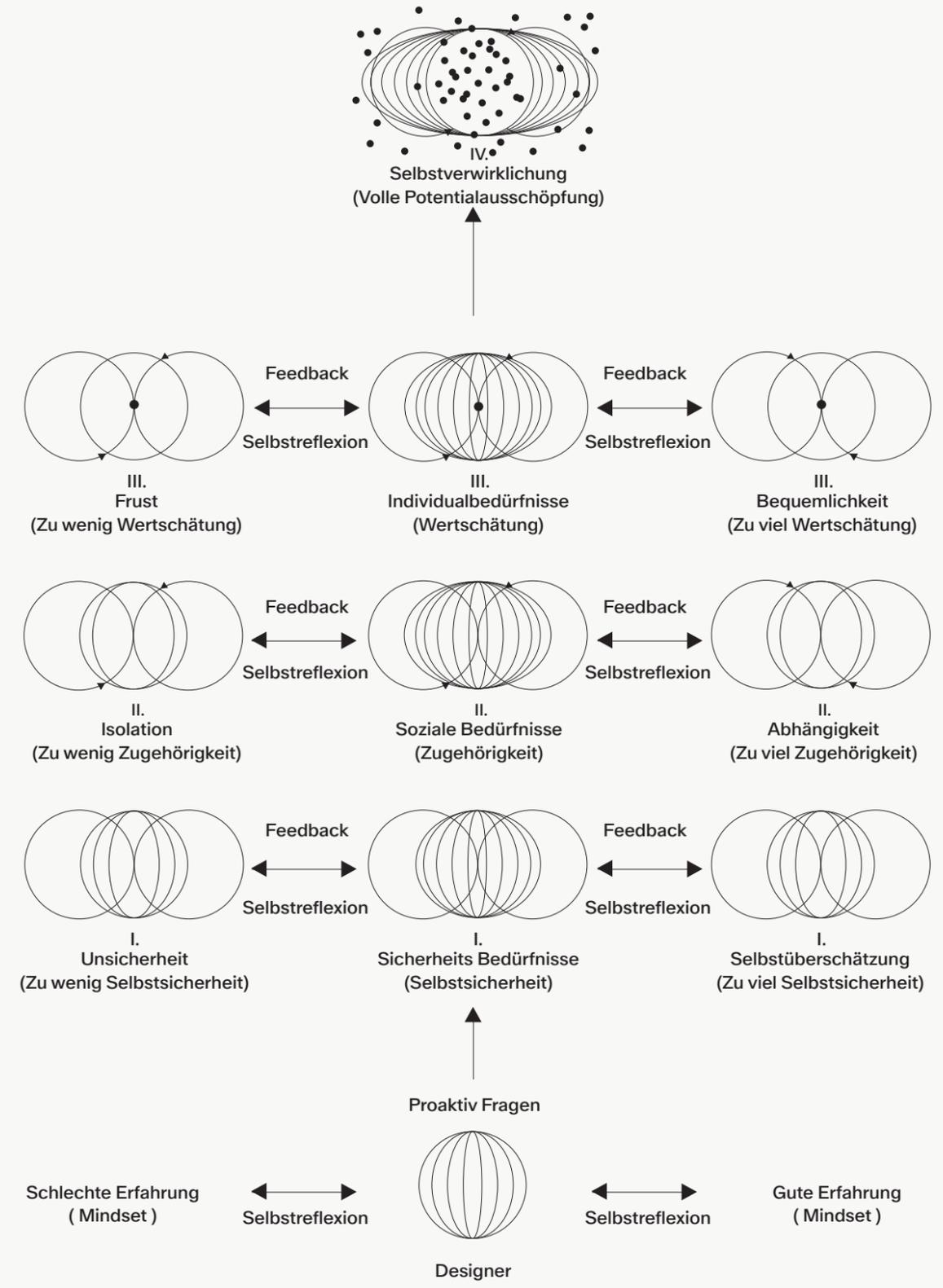
472 Vgl. ebd., S. 150.

473 Vgl. ebd., S. 150.

Es ist der bequemste Weg, sich die Welt um die eigene Perfektion zurechtzulegen.⁴⁶⁹ Doch um Feedback als Werkzeug zur Weiterentwicklung zu begreifen, sollte das Selbstbild bewusst zu einem dynamischen Selbstbild entwickelt werden.⁴⁷⁰ Das Suchen nach konstruktiver Kritik⁴⁷¹ und die Selbstreflexion nach enttäuschenden oder verletzenden Erlebnissen kann als eine zentrale Basis für Professionalität gesehen werden.⁴⁷²

In einer Alltagssituation während eines Designprozesses, kann es beispielsweise dazu kommen, dass ein Designer aus unterschiedlichen Gründen nicht weiterkommt. In einer solchen Situation ist es bedeutend, dass der Designer Eigen-Initiative zeigt, proaktiv auf den Vorgesetzten oder den Kollegen zugeht und nach Feedback fragt. Die Anmerkungen des Feedbackgebers können dann – wenn diese als konstruktiv wahrgenommen werden – angenommen und konstruktiv umgesetzt werden.

Die Bedeutung der Konstruktivität ist an dieser Stelle noch einmal aufzugreifen. So kann negatives Feedback konstruktiv sein, wenn es als konstruktiv wahrgenommen wird. Gleichzeitig kann konstruktives Feedback auch destruktiv umgesetzt werden, indem es Ablehnung und Ignoranz erfährt. Konstruktives Feedback liegt also nicht nur in der Verantwortung des Feedbackgebers, es liegt genauso in der Verantwortung des Feedbacknehmers. Diese Haltung gegenüber Feedback kann ein neues Licht auf Feedback im Designprozess und Kritik bezogen auf Design werfen. Ängste können dabei überwunden werden, indem sich diesen gestellt wird.⁴⁷³





Ein Großteil der Aufgabe eines Designers ist es, sichtbar zu machen, was auf den ersten Blick unsichtbar scheint. Das Paradox hierbei ist, dass wir uns fast ausschließlich auf die Gestaltung und das fertige Produkt konzentrieren und dabei den Designer übersehen. Die meisten Designer tragen die Motivation der persönlichen Weiterentwicklung in sich. Kaum ein Designer möchte jeden Tag das Gleiche gestalten. Es besteht grundsätzlich der Drang nach der vollen Potentialausschöpfung.

Lernbegeisterung taucht dann auf, wenn der Designer daran glaubt, dass sich dessen Kompetenz weiterentwickeln kann.⁴⁷⁴ Genau diese braucht es, um erfolgreich und mit Freude Designprozesse zu erleben.

Um dazu in der Lage zu sein, braucht es die innere Reflexion des Designers, sprich das Feedback mit sich selbst. Die Auseinandersetzung mit sich selbst kann dabei helfen, den Umgang mit anderen, sowie den des Feedbacks im Kreativprozess zu kultivieren und offener zu gestalten. Durch ein dynamisches Selbstbild kann Feedback besser angenommen werden und proaktiv eingefordert werden. Der Designer sollte dabei immer auf seine Bedürfnisse Rücksicht nehmen und reflektieren, wann ein Mangel entsteht und somit die Notwendigkeit von Feedback erkennen.

Nicht jeder Designer ist gleich, das ist selbstverständlich. Dennoch ist die Bedürfnisregulierung ein wichtiger Teil für den persönlichen Umgang mit Feedback. Das Bewusstsein der unterschiedlichen Selbstbilder (statisches Selbstbild, dynamisches Selbstbild), das Bewusstsein gegenüber der persönlichen Bedürfnisse im Designprozess und das Bewusstsein der eigenen Identität als Designer sind maßgeblich für eine offene Feedbackkultur unter Designern.

Indem der Designer also seine Aufmerksamkeit regelmäßig der Relevanz von Feedback und auch der damit verbundenen Ängste widmet, können wir eine intensivere Beziehung zu Feedback aufbauen und somit intuitiv in unseren Designprozess integrieren. Die Arbeit **HUNGER – Craving Feedback** soll zur positiven Einstellung gegenüber Feedback beitragen und die Perspektive auf Feedback im Bezug auf die Selbstwirksamkeit schärfen. Die Haltung eines Designers, beeinflusst die persönliche Identität und Selbstwahrnehmung. Selbstreflexion ist dabei ein wesentlicher Bestandteil der fortlaufenden Persönlichkeitsentwicklung und als Grundvoraussetzung eines Designprozesses zu betrachten. Findet keine Selbstreflexion statt, so kann Feedback nicht konstruktiv verwertet werden. Die Bereitschaft, Feedback anzunehmen, muss immer präsent sein. Dies kann durch ein dynamisches Selbstbild gelingen.

⁴⁷⁴ Vgl. Dweck, 2007, S. 16.

⁴⁷⁵ Vgl. König, Franz-Josef: Resonanz-Prinzip Führung, o. D., online unter: <https://www.koenigsweg.de/resonanz> (06.01.2024).

⁴⁷⁶ Vgl. ebd.

⁴⁷⁷ Vgl. ebd.

⁴⁷⁸ Vgl. Rosa, Hartmut: Resonanz – Eine Soziologie der Weltbeziehung, 6. Aufl., Berlin: Suhrkamp, 2022, S. 19.

⁴⁷⁹ Vgl. Berk, 2019, zitiert nach Werther, 2020, S. 19.

⁴⁸⁰ Vgl. Werther, 2020, S. 19.

⁴⁸¹ Vgl. ebd.

Die Reaktion auf ein Feedback, kann bei einem Designer mit einem dynamischen Selbstbild, einen wertvollen Resonanzraum entstehen lassen. Der Begriff der Resonanz kommt aus der Akustik und beschreibt zwei Körper die in der Lage sind Schwingungen zu versenden und in einer Beziehung zueinander zu stehen.⁴⁷⁵ So kann alles, was Schwingungen aussendet, sich miteinander in eine Resonanz begeben und somit, ob bewusst oder unbewusst, Resonanz sein.⁴⁷⁶ Die Resonanz impliziert dabei eine Berührung, welche sich durch die emotionale Reaktion bemerkbar macht.⁴⁷⁷ Hartmut Rosa beschreibt dies mit dem Begriff »Weltbeziehung« das Erleben der Welt und wie sich der Mensch zur Welt positioniert.⁴⁷⁸ Aufgrund der Beziehung eines Designers gegenüber seiner Gestaltung findet hier eine ständige Resonanz statt, da der innere Abgleich mit der Gestaltung intuitiv und andauernd präsent ist.

Die Entwicklung von Feedback wird schon in der Kindheit, mit der Fähigkeit durch Interaktion zu lernen, maßgeblich geprägt.⁴⁷⁹ Diese Erkenntnis führt zu der Annahme, dass hinter dem scheinbar banalen Thema des Feedbacks ein komplexes System psychologischer Verflochtenheiten zu entdecken ist. Feedback hat die unterschiedlichsten Funktionen und sollte daher, je nach Kontext, flexibel betrachtet werden.

Um ein gegenseitiges Verständnis füreinander zu entwickeln und durch Reaktionen die Selbstwahrnehmung zu reflektieren, kann Feedback für die persönliche Psyche ein bedeutendes Werkzeug für die Übertragung wichtiger Informationen sein.⁴⁸⁰ Durch die proaktive Teilnahme an Feedback können Strukturen durchblickt, thematisiert und somit zum Teil sichtbar werden.⁴⁸¹

Proaktives Feedback kann den Spieß umdrehen und zeugt von innerer Fehlerkultur und der Bereitschaft, kritisiert zu werden. Wird ein Feedback eingefordert, dämpft dies die Überraschung und kann somit zum besseren Umgang mit Kritik führen. Diese Erkenntnis ist für die Arbeit **HUNGER – Craving Feedback** wesentlich. Sie zeigt, dass der Designer vorausschauend agiert und Imperfektion als Teil der Menschlichkeit begreift. Der Mund des Feedbacknehmers muss sich öffnen, damit zum einen, die proaktive Aufforderung nach Feedback kommuniziert werden und zum anderen, der Füttervorgang in Form von Feedback stattfinden kann.

Ein immerzu geschlossener Mund kann zu Orientierungslosigkeit und innerer Unruhe führen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Abhängigkeit von äußerer Anerkennung und Reaktion zu vermeiden. Denn hören wir nur noch auf das, was andere uns spiegeln, so können wir die wichtigste Beziehung, nämlich die Beziehung zu uns selbst verlieren. Das vertraute Umfeld impliziert diesen Vorgang in der Regel intuitiv. Hier sind wir nicht auf bestimmte Methodiken oder Feedbackprozesse angewiesen.⁴⁸² Der Bezugsrahmen des Feedbacks im Beruf muss durch Erfahrung und Lernbereitschaft über einen gewissen Zeitraum erlebt werden und kann durch Hilfsmittel wie zum Beispiel Feedbackmethoden systematisch für das Lösen von Problemen im beruflichen Umfeld gesteuert werden.⁴⁸³

Da der Designer oftmals eine direkte Verbundenheit zu seiner Arbeit lebt, kann dieser hierbei besonders sensibel reagieren. Doch durch die stetige Wiederholung und Integration von Feedbackprozessen soll eine Selbstverständlichkeit entstehen, mit welcher wir uns intuitiv durch den Arbeitsalltag bewegen können.⁴⁸⁴ Diese Selbstverständlichkeit sorgt für eine Gelassenheit der Ästhetik und des eigenen Egos gegenüber und kann dabei helfen, kreative Prozesse mit noch mehr Freude zu erleben.

Feedback öffnet Räume für Meinungen und Reflexionen. Räume, die gerade im Arbeitsalltag und Designprozess gerne übersehen werden. Das Auslassen von Feedback kann zu unausgesprochenen Konflikten führen und somit Beziehungen zu Kollegen negativ beeinflussen. Sobald die Beziehung am Arbeitsplatz leidet, kann es zu Missverständnissen des gemeinsamen Ziels und zum Stillstand der Kreativität kommen.

Der Feedbackprozess baut also auf einer Form der Beziehungsarbeit auf, die sich durch Aufmerksamkeit oder Ignoranz positiv oder negativ auf den Menschen auswirkt. Durch jede Reaktion bzw. Nicht-Reaktion, kann auch ein bestehender innerer Konflikt vermindert oder bestärkt werden. Feedback hat also immer auch sozialpsychologischen Einfluss, welcher sich durch Fremdwahrnehmung und dessen Reaktionen auf unser Individuum zwangsläufig auf unser Selbstwertgefühl auswirkt.⁴⁸⁵

Im Designprozess schildert der Feedbackgeber anhand eines Feedbacks dem Feedbacknehmer dessen Eindruck einer Gestaltung und wie diese von außen wirkt. Feedback ist also ein Werkzeug, welches dem Designer die Möglichkeit gibt, den subjektiven Eindruck und dessen Wirkung bezogen auf ein Design zu kommunizieren. Dabei hat jeder Feedbackgeber unterschiedliche Interessen. Während sich ein potentieller Feedbackgeber fragen sollte, was dieser sagt und wie dieser sein Feedback konstruktiv vermittelt, liegt es beim Feedbacknehmer damit umzugehen. Da der Mensch nicht immer in der Lage ist, andere Menschen von dessen Blick auf die Dinge zu überzeugen, geschweige denn zu ändern, sollte der Blick eines Designers aus Eigeninteresse immer auf sich selbst und seine Arbeit gerichtet sein.

482 Vgl. Werther, 2020, S. 20.

483 Vgl. ebd.

484 Vgl. ebd.

485 Vgl. Goffmann, 1959; Festinger, 1954, zitiert nach Werther, 2020, S. 19.

»Be greedy. Test things.«
– Clare Smyth⁴⁸⁶

486 Schumann/Bonke, 2021, S. 183.

487 Vgl. Albrecht, 2021, S. 33.

488 Vgl. Dweck, 2016, S. 139.

Die Handlungsempfehlung für Designer ist, bei aller Komplexität von Feedback-Prozessen, im Ergebnis simpel: Der Designer hat immer in der Hand, ob dieser ein Feedback annimmt, oder nicht. Ein Designer kann also frei entscheiden, wie er mit einem Feedback umgehen möchte. Dabei kann er sich Fragen stellen wie »Empfinde ich die Person, die mir gerade ungefragt Feedback gibt als zu meinem Thema kompetent?« oder »Hilft mir das Feedback gerade weiter, oder nehme ich es entgegen und bewahre ich es in einer Schublade auf, möglicherweise hilft es mir bei einem anderen Projekt, oder später noch mal«.

Kreative Prozesse sind für Designer immer wieder herausfordernd. Der ständige Abgleich mit sich selbst und Außenstehenden erfordert Konzentration und Engagement. Der empathische Umgang unter den Akteuren scheint Grundvoraussetzung eines jeden Designers. Jedoch sollte bei aller Zwischenmenschlichkeit die Selbstwirksamkeit nicht unterschätzt werden. Denn andere Menschen zu ändern, ist nicht möglich. Man kann lediglich das eigene Verhalten steuern und systematisch ändern. Um die Relevanz von Feedback zu durchdringen, scheint es unumgänglich sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Denn in der Selbstreflexion beginnt die Kommunikation.⁴⁸⁷

Neben all den Herausforderungen, die ein Designer im kreativen Prozess zu meistern hat, darf nicht vergessen werden, dass er frei ist und immer die Wahl hat. Nicht nur in der Wahl seiner konzeptionellen Herangehensweise – auch wenn er zuweilen Kompromisse zugunsten des Kunden eingehen muss. Sondern auch ob er ein Feedback annimmt oder nicht.

Da eine Entscheidung nicht immer richtig oder falsch ist, fällt das Abwägen von Vor- und Nachteilen nicht immer leicht. Doch die Komplexität des Abwägens, welches emotional sein kann und mit Anstrengung verbunden ist, sollte das Privileg der Wahl nicht verdecken. Der Designer besitzt also das Privileg der Wahl. Er entscheidet, wie er auf das Feedback reagiert und wie er dieses in seine weitere Arbeit integriert.⁴⁸⁸ Wie wir gesehen haben, hängt es von seinem individuellen Selbstbild ab, für welchen Umgang mit Feedback er sich letztlich entscheidet. Er ist es auch, der damit die Entwicklung und Ausschöpfung seines kreativen Potentials bestimmt.

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass Feedback im Designprozess einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung und die Selbstreflexion eines Designers hat. Dennoch gibt es noch einige offene Fragen, welche weitere Untersuchungen benötigen würden. Eine mögliche Richtung für die zukünftige Forschung zum Thema des Designers und Feedback, könnte der detaillierte Einfluss von Feedback auf die Gestaltung durch konstruktives oder destruktives Feedback bedeuten.

Eine weitere spannende Forschungsrichtung könnte darin bestehen, wie sich Räume und gewisse Distanzen im Verhältnis mit Feedback auf das Wohlbefinden des Designers auswirken.

Darüberhinaus öffnen sich die Felder der Lehre und dadurch die Frage ob Feedback als Grundlage der Ausbildung zum Designer verstanden werden sollte, damit der Designer von Anfang an lernt, dessen volles Potential auszuschöpfen. Auch die Frage wie sich Feedback auf die Entwicklung der Wahrnehmung von Ästhetik auswirkt, wäre an dieser Stelle äußerst spannend.

Die genaueren Betrachtungen dieser Fragen und die Erweiterung der Anwendungsbereiche vom Designer und Feedback könnten dabei helfen, Designprozesse erfolgreicher zu durchlaufen und Kompetenzen rechtzeitig zu fördern, anstatt zu ignorieren.

Jeder Umgang mit Feedback steht immer in Beziehung zur Gegebenheit. Wie unterschiedlich Designer mit der Thematik des Feedbacks umgehen, hängt immer mit den Erfahrungen und dem Wesen dessen zusammen.

Die vorliegende Arbeit ist somit als *Appell* für die Designwelt zu begreifen und soll dazu auffordern, eine bewusste Haltung gegenüber Feedback zu entwickeln und eine Rückmeldung bezogen auf die persönliche Gestaltung als Mehrwert zu begreifen. Dies impliziert ein Miteinander und voneinander Lernen.

Denn jeder Designer hat die Wahl, Feedback anzunehmen oder nicht.





K

Kaikhosroshvili, Keke:
Entdecken Sie 11 wichtige Feedback-Methoden und -Techniken und lernen Sie, wie Sie effektives Feedback geben können, in: zavvy, o. D., online unter: <https://www.zavvy.io/de/blog/feedbackmethoden-und-techniken> (30.11.2023).

Kellenberger, Manuela:
5 Säulen der Identität (Petzold, 1993), o. D., online unter: <https://www.manuelakellenberger.ch/wp-content/uploads/2020/05/Work-Life-Balance.pdf> (04.01.2024).

Kindermann, Harald:
Konsumentenverständnis: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.

König, Franz-Josef:
Resonanz-Prinzip Führung, o. D., online unter: <https://www.koenigsweg.de/resonanz> (06.01.2024).

Kirst, Nina:
So geht Designkritik richtig, in: PAGE, 10.08.2021, online unter: <https://pageonline.de/branche-karriere/so-geht-designkritik-richtig/> (02.10.2023).

Kramer, Lindsay:
Teamarbeit im Design: Tipps und Tricks für ein erfolgreiches Kreativteam, in: 99designs, 2023, online unter: <https://99designs.de/blog/design-tipps/teamarbeit-im-design/> (25.11.2013).

kreativitätstechniken.info.:
Was ist Kreativität, 03.09.2022, online unter: <https://kreativitätstechniken.info/was-ist-kreativitaet/definitionen-von-kreativitaet/#kreativitaetsdefinition-nach-amabile> (16.11.2023).

Kosok, Felix:
Form, Funktion und Freiheit – Über die ästhetisch-politische Dimension des Designs, Bielefeld: transcript, 2021. Kozbelt, 2010, zitiert nach Haffke, 2018.

Kühn, Tony:
Kommunikationstraining: Beobachten, Interpretieren und Bewerten, in: Philognosie, o. D., online unter: https://www.philognosie.net/kommunikation/feedbackmethoden-anleitungen-konstruktives-feedback-geben#welche_feedbackmethode_wahle_ich (04.12.2023).

L

Landes, Miriam/Steiner, Eberhard:
Psychologie der Wirtschaft, Psychologie für die berufliche Praxis, Wiesbaden: Springer, 2013.

Landeszentrale für politische Bildung Baden Württemberg:
Maslowsche Bedürfnispyramide – Motivation und Bedürfnisse des Menschen, 2017, online unter: https://www.lpb-bw.de/fileadmin/Abteilung_III/jugend/pdf/ws_beteiligung_dings/2017/ws6_17/maslowsche_beduernispyramide.pdf (06.01.2024).

Langenscheidt:
craving, o. D., online unter: <https://de.langenscheidt.com/englisch-deutsch/craving> (02.01.2024).

Lehnert, Franziska: Warum wir uns oft selbst überschätzen, in: Quarks, 14.09.2023, online unter: <https://www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/warum-wir-uns-oft-selbstueberschaetzen/> (05.01.2024).

Leschnik, Andreas:
Wahrnehmung – Grundlagen, Clinical Reasoning und Intervention im Kindes- und Jugendalter, Wiesbaden: Springer, 2021.

Lilie, Oliver:
Was ist eigentlich Instant Feedback?, in: Landesinitiative Fachkraft im Fokus Sachen-Anhalt, 2018, online unter: <https://blog.fachkraft-im-fokus.de/2018/11/05/was-isteigentlich-instantfeedback/#:~:text=Beim%20Instant%20Feedback%20werden%20über,Kollegen%20und%20anderen%20eine%20Rückmeldung> (12.11.2023)

Lindgren, Astrid:
Pipi Langstrumpf, zitiert nach: Pyczak, Thomas, Strategisches Storytelling – Die Kunst, Storys für Ihren Erfolg zu nutzen, 18.02.2021, online unter: <https://www.strategisches-storytelling.de/10-zitate-von-pippi-langstrumpf/> (13.01.2024).

M

Mai, Jochen:
Vermeidungsstrategie: Wie Sie Kontrolle wiedererlangen, in: karrierebibel, 26.02.2021, online unter <https://karrierebibel.de/vermeidungsstrategie/> (24.11.2023).

Maier, Prof. Dr. Günter W.:
kognitive Dissonanz, in: Gabler Wirtschaftslexikon, o. D., online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kognitive-dissonanz-37371#:~:text=Kognitionen%20sind%20Erkenntnisse%20des%20Individuums,Kognitionen%20einander%20widersprechen%20oder%20ausschließen> (23.11.2023).

Maslow, Abraham H.:
Motivation und Persönlichkeit, 15. Aufl, Hamburg: Rowohlt, 2018. S.12-14

Mattie, Erik:
»Design – eine grundsätzliche Angelegenheit« in: De Jong, Cees W. (Hrsg.): Rams, Dieter: Zehn Thesen für gutes Design, München/London/New York: Prestel, 2017. S. 74–91, hier S. 86 ff.

Mills, G. Riley:
Today’s Workers Are Hungry For Feedback; Here’s How To Give It To Them, in: Forbes, 2019, online unter: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/09/27/todays-workers-are-hungry-for-feedback-heres-how-to-give-it-to-them/>(24.11.2023).

R

randstad:
Ein toxischer Arbeitsplatz hat Folgen – gesundheitlich & psychisch, o. D., online unter: <https://www.randstad.de/karriere/karriereratgeber/toxischer-arbeitsplatz/#:~:text=Ein%20toxischer%20Arbeitsplatz%20ist%20von,und%20unfairer%20Behandlung%20geprägt%20ist> (16.12.2023).

Reckwitz, Andreas:
Die Erfindung der Kreativität – Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung, 6. Aufl., Berlin: Suhrkamp, 2012.

Rhodes, Mel:
An Analysis of Creativity, in: Phi Delta Kappan, Vol. 42 No. 7, 1961.

Rosa, Hartmut:
Resonanz – Eine Soziologie der Weltbeziehung, 6. Aufl., Berlin: Suhrkamp, 2022.

S

Samelane:
Die Bedeutung von Feedback in der Kommunikation, 2023, online unter: <https://samelane.com/de/blog/bedeutung-von-feedback-in-der-kommunikation/> (25.11.2023).

Schmidt, Jan-Hinrik/Taddicken Monika (Hrsg.):
Handbuch Soziale Medien, Wiesbaden: Springer, 2022.

Schneider, Beat:
Design – Eine Einführung / Entwurf im sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontext, Basel: Birkhäuser, 2005.

Schumann, Sven/Bonke, Johannes:
No Idea is final – Quotes from the creative voices of our time, London: Phaidon, 2021.

Sebastian, Dr. Sven:
Die vier Grundbedürfnisse nach Grawe – 4. Lustgewinn und Unlustvermeidun, 09.02.2022, online unter: <https://www.drsvensebastian.de/post/grawelustgewinn#> (14.12.2023).

Semmer, Norbert K./Jacobshagen, Nicola:
Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive, in: Gruppendynamik und Organisationspsychologie, Bern: VS-Verlag, 2010, https://boris.unibe.ch/2297/1/11612_2010_Article_104.pdf (03.11.2023).

Spektrum:
Lexikon der Psychologie – Reaktion, o. D., online unter: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/reaktion/12521#:~:text=Reaktion%2C%20durch%20einen%20Reiz%20ausgelöstes,%2C%20Konditionierung%2C%20instrumentelles%20Lernen> (19.12.2023).

Spychalski-Gosch, Paul:
Konsistenztheorie – Grundbedürfnisse nach Klaus Grawe, o. D., online unter: <https://www.gedankenausmblog.de/konsistenztheorie-grundbeduerfnissenach-klaus-grawe/> (02.01.2024).

Staffboard:
10 Gründe, warum ein Feedback für Ihre Mitarbeiter wichtig ist, o. D., online unter: <https://staffboard.com/10-gruende-warum-ein-feedback-fuer-ihre-mitarbeiter-wichtigist/> (07.11.2023).

O

Müller-Brockmann, Josef:
Grid systems – Rastersysteme, 2. Aufl, Niederteufen: Niggli, 1985.

Müller, Dr. Andreas:
Ruhr Universität Bochum, 4.Juni 2018, online unter:<https://lehreladen.rub.de/planung-durchfuehrung-kompetenzorientierter-lehre/theoretische-grundlagen/> (02.01.2024).

Müller, Dr. Andreas:
Zeitpunkt von Feedback, in: Ruhr Universität/LEHRE LADEN, 04.06.2018, online unter: <https://lehreladen.rub.de/planung-durchfuehrungskompetenzorientierter-lehre/theoretische-grundlagen/zeitpunkt-von-feedback/> (15.11.2023).

Müller, Dr. Andreas:
Valenz von Feedback (positives vs. negatives Feedback), in: Ruhr Universität/LEHRE LADEN, 04.06.2018, online unter: <https://lehreladen.rub.de/planungdurchfuehrung-kompetenzorientierter-lehre/theoretische-grundlagen/valenz-von-feedbackpositives-vs-negatives-feedback/> (02.01.2024).

Muñoz, Lorena:
Feedback und Kritik: Ein Geben und Nehmen, 2021, online unter: <https://www.folienwerke.ch/de-ch/presentationblog/feedback-und-kritik-ein-geben-undnehmen#:~:text=Kritik%20dient%20in%20erster%20Linie,gerne%20in%20einen%20Topf%20geworfen> (11.11.2023).

Overbeck, Jochen/Morrison, Jasper:
Ohne Ego funktioniert Design besser, in: Spiegel, 2020, online unter: <https://www.spiegel.de/stil/jasper-morrison-ueber-gestaltung-ohne-egofunktioniert-design-bessa-24588899-44d1-4ec3-82b9-aa4292a1aa9a> (30.10.2023).

Oder, Helge:
Entwerferische Dinge – Neue Ansätze integrativer Gestaltung im Design, Basel: Birkhäuser, 2020.

P

PONS:
Hunger, o. D., online unter: <https://de.pons.com/übersetzung/englisch-deutsch/hunger> (04.01.2024).

W

Stangl, Werner:
Feedback, in: Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik, 2024, online unter: <https://lexikon.stangl.eu/4603/feedback> (02.01.2024).

Stangl, Werner:
Negativitätsverzerrung, in: Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik, 2024, online unter: <https://lexikon.stangl.eu/25123/negativitaetsverzerrung>. (02.01.2024).

Stangl, Werner:
Arbeitsblätter – Gutes Feedback, was ist das?, o. D. online unter: <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Feedback.shtml> (11.11.2023).

Steiger, Thomas/Lippmann, Eric (Hrsg.):
Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Berlin/Heidelberg: Springer, 2013, doi:10.1007/978-3-642-34357-5_7.

Stroebe, Rainer W./Stroebe, Guntram H.:
Grundlagen der Führung, 8. Aufl., Heidelberg: I. H. Sauer-Verlag, 1994.

Stone, Douglas/Patton, Bruce/Heen, Sheila:
Offen Gesagt! – Erfolgreich schwierige Gespräche meistern, München: Wilhelm Goldmann, 2000, S. 64.

studyflix:
Grundbedürfnisse, o. D., online unter: <https://studyflix.de/wirtschaft/grundbedurfnisse-6125> (14.11.2023).

T

teamecho:
Warum ist Feedback wichtig? 5 überraschende Vorteile, o. D., online unter: <https://www.teamecho.com/resources/blog/warum-ist-feedback-wichtig> (02.01.2024).

U

Uhrig, Stefanie:
Was ist Kreativität?, in: Quarks, 2020, <https://www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/kreativitaet-mehr-als-nur-kunst/#:~:text=Kreativität%20bedeutet%2C%20etwas%20Neues%20zu,hin%20zu%20einem%20komplexen%20Musikstück> (01.11.2023).

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 auf S. 125: Bedürfnispyramide nach Maslow.
Eigene Darstellung nach: [bwl-lexikon.de: Bedürfnispyramide](https://www.bwl-lexikon.de/wiki/beduerfnispyramide), o. D., online unter: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/beduerfnispyramide/#wofuer-hat-die-beduerfnispyramide-bedeutung> (02.01.2024).

Jegliche weitere Grafiken und Fotografien wurden Erstellt von Nora Gruica, 2012/2024.

Wahrig Herkunftswörterbuch:
Feedback, Feed–back, o. D., online unter: <https://www.wissen.de/wortherkunft/feedback> (29.11.2023).

Wenzel, Horst:
Hören und Sehen – Schrift und Bild, Kultur und Gedächtnis im Mittelalter, München: Beck, 1995.
So formuliert Klaus Schreiner im Hinblick auf den Welfenhof: »Was das ‚Haus‘ (domus) der hochhaldigen Welfenfamilie in strengen Sinnen zum ‚Hof‘ (curia) machte, war dessen Ordnung ‚nach königlicher Art‘ (regio more).« Schreiner, 1986, S. 69, Vgl. Bumke, 1986, Bd. 1, S. 77 und Bd. 2, S.624 ff.

Werther, Simon:
Feedback in Zeiten der Agilität – Digitale Instrumente und analoge Methoden, Freiburg: Haufe-Lexware, 2020, doi:10.34157/9783648134276.

Wikipedia:
Ego, 05.10.2022, online unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Ego> (13.10.2023).

Wikipedia:
Hunger, 04.12.2023, online unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Hunger> (27.12.2023).

Wikipedia:
Kommunikation, 05.04.2023, online unter: [https://de.wikipedia.org/wiki/Feedback_\(Kommunikation\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Feedback_(Kommunikation)) (02.10.2023).

Wikipedia:
Kommunikationsebenen, 17.04.2022, online unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationsebenen> (13.10.2023).

Wikipedia:
Konsistenztheorie von Klaus Grawe, 07.01.2024, online unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Konsistenztheorie_von_Klaus_Grawe (13.01.2023).

Wikipedia:
Maslowsche Bedürfnishierarchie, 04.01.2024, online unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnishierarchie (13.01.2024).

Wikipedia:
Undirektional, 08.12.2023, online unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Unidirektional> (09.12.2023).



DANKE

Patrick Burkhard

Für Non-Stop Verständnis, Aushalten und Liebe.

Anne & Irene Glöckner

Für ständige Unterstützung und neue Perspektiven.

Mama Jacqueline Gruica

Für ununterbrochenes an mich glauben (since 1994).

Papa Bernhard Friese

Für das stetige Aufmerksam-Machen auf Unsichtbares und die Schärfung meines Blicks.

Katharina Wittemann

Für Präzision und ständige Rückendeckung.

Katharina Hoffman

Für gegenseitiges Zuhören und Motivation.

Dennis Haidle

Für einen spontanen, aber vollen Einsatz.

An meine Brüder **Leon & Niclas Gruica**

Für – einfach so.

Linn Holweger & Lisa Stärk

Für eine Freundschaft, die Kraft gibt.

Prof. Christine Lüdeke, Prof. Dr. Steffen Reichert & Prof. Thomas Gerlach

– Für Verständnis und Motivation.

Prof. Alice Chi & Prof. Dr. phil. Thomas Hensel

– Für konstruktives Feedback!

Magdalena Huesgen, Nolan Paparelli, Cihan Tamti, Cara Kollmann, Felix Herrmann, Frank Philippin, Johanna Abendroth, Tobias Held, Katharina Hengster, Juliana Müller,

Julia Kühne, Marc Andrews

– Für eure Zeit, meine Fragen zu beantworten.

David Asche, Elija Frederic Schwarz, Hanna Freitag, Lily Englert, Kerime Yildiz, Lisa Reinhart, Vladi König, Caja Peters, Josefin Böttiger, Ellinor Berglund Lindholm,

Paula Lessel, Juliana Müller, Lara Engel, Johanna Heilig

– Für den spontanen Einsatz und das In-Kauf-Nehmen von Bauchschmerzen.



EIDESSTATTLICHE VERSICHERUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Ort: Pforzheim

Datum: 25. Januar 2024

Gezeichnet:

Schrift:
Dinamo Typeface
»ABC Walter Neue«
»ABC Maxi«

Druck:
Druck & Medien Pforzheim

Bindung:
Susanne Ziems, Pforzheim

