

Wertschätzend Feedback geben als Folgeseminar für Gesund Führen





Feedback

Unser Programm für heute

1 Ein paar **Grundlagen**

- Kommunikationsmodelle als Basis
- Wozu Feedback?
- Grundbedürfnis nach Orientierung, Sicherheit und Kontrolle
- Der blinde Fleck: JoHari Fenster
- Abwehrmechanismen
- Wertequadrat

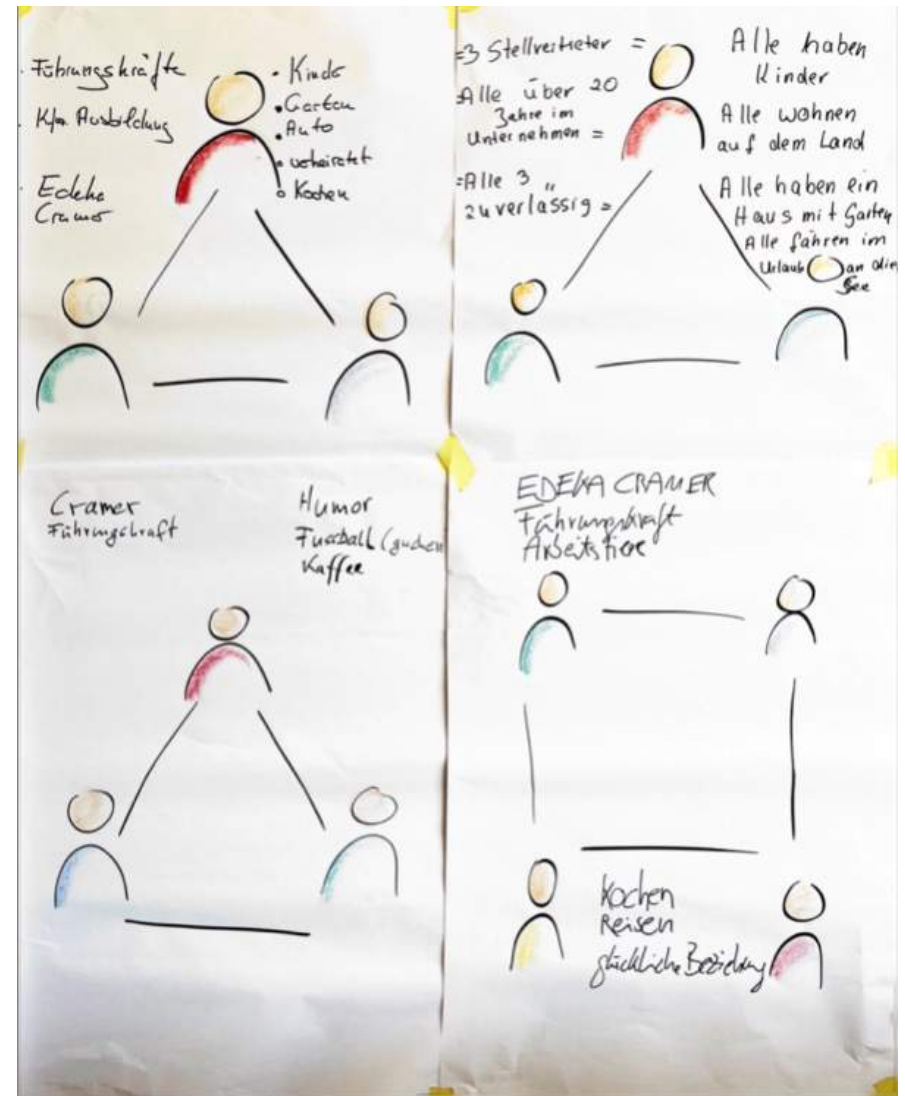
2 Feedback mit der **3 - W - Formel**

3 Feedback mit dem **Wertequadrat**

4 Feedback **für den Chef**

5 Abschlussrunde

Warming up

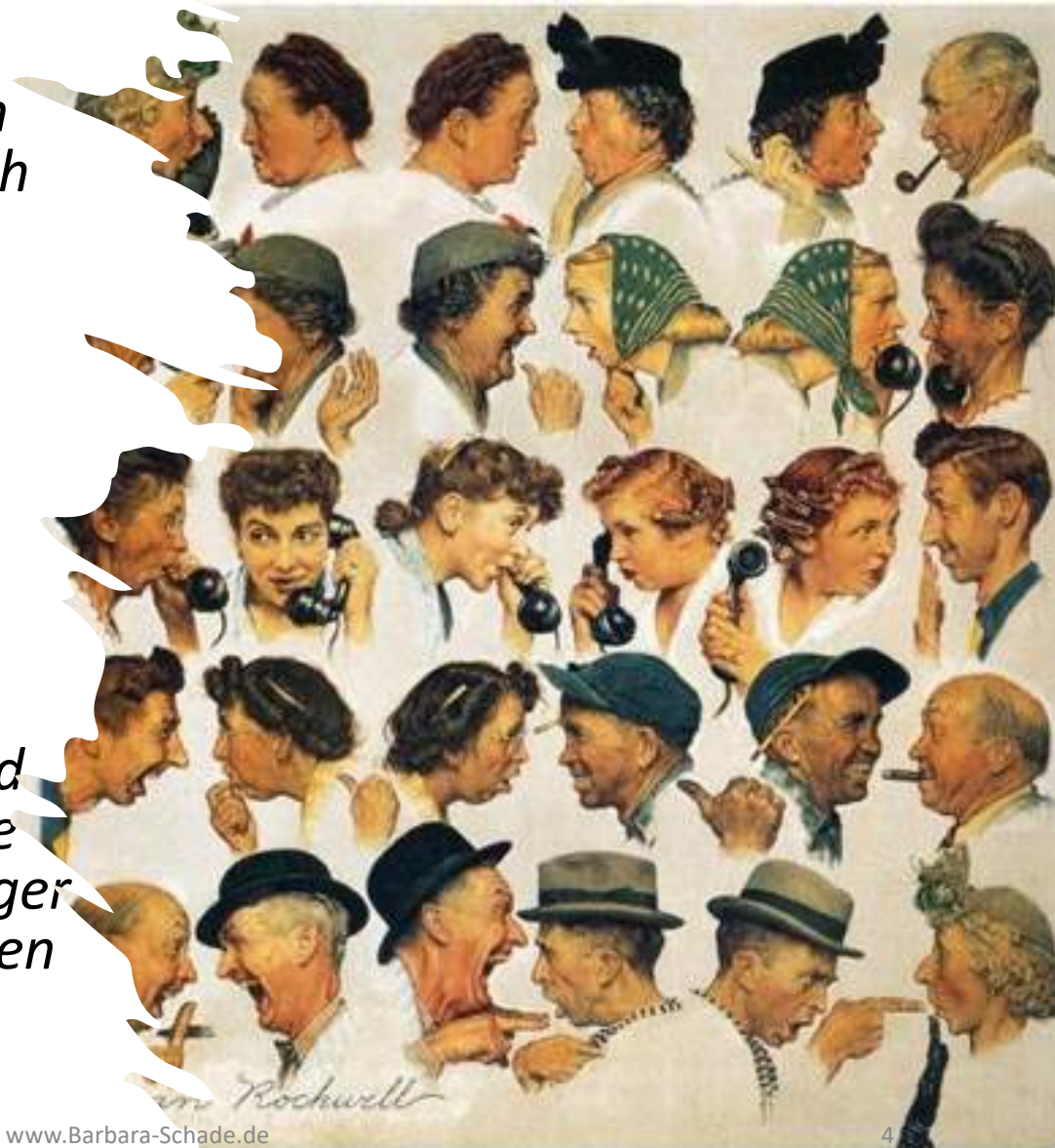


Michael Meier erschien schon mehrfach zu spät zur Arbeit an der Walze – so auch heute. Schon eine Stunde ist vergangen, ohne dass er sich gemeldet hätte.

Der Teamleiter **Josef (genannt Jupp) Kowalski**, fragte bei einem Kollegen namens **Ferdi Schmidt** nach, ob dieser wisse, was denn da los sei.

Der zuckte nur mit den Achseln.

Ein weiterer Kollege namens **Gunther Friebert** wurde Zeuge des Gesprächs und er erwähnte daraufhin beiläufig, er habe vor dem Spind des Kollegen schon häufiger Tempotaschentücher gefunden, auf denen Blutstropfen zu sehen gewesen seien.





Vergiftetes Feedback

- Es ist verletzend formuliert und macht den anderen klein.
- Es greift persönlich an.
- Es **verurteilt**, statt zu beurteilen.
- Es platzt heraus – ohne Empathie für den Moment oder Gefühle.
- Es verfolgt nur eigene Interessen.





Gutes Feedback



Merkmale guten Feedbacks

*** Zusammenfassung ***

Angemessener **Kontext**:

Raum und Zeit

Angemessener **„Ton“** – Und
angemessene nonverbale
Kommunikation
Impulskontrolle

Vorbereitet

und **nach Selbstklärung**
(auch eigene Anteile
reflektieren)

Mit **Ankündigung**

Sparsam **dosiert**

Ehrlich

**wertschätzend und
respektvoll**

gehaltvoll

motivierend

freundlich

ehrlich und authentisch

vertrauensvoll

Verhalten und
Person trennen

Mit Begründungen

Wirkungsnachfrage

Eigenperspektive und Ich-Botschaften

Lösungsorientierte Verbesserungsvorschläge

Nachhaltigkeit erzeugen





Wozu Feedback?

- **Leistungsniveau** feststellen und beurteilen
- **Erfolge** benennen und bewerten
- Neue **Ziele** definieren und künftige Anforderungen formulieren
- **Weiterentwicklung** des Mitarbeiters planen
- (Unerwünschtes) **Verhalten** verändern
- Höhere **Identifikation** mit dem Beruf und der Arbeitsumgebung schaffen
- Sicherheit im **Selbstbild** gewinnen
- ...



Einordnung: Auf welcher Ebene gebe ich Feedback?

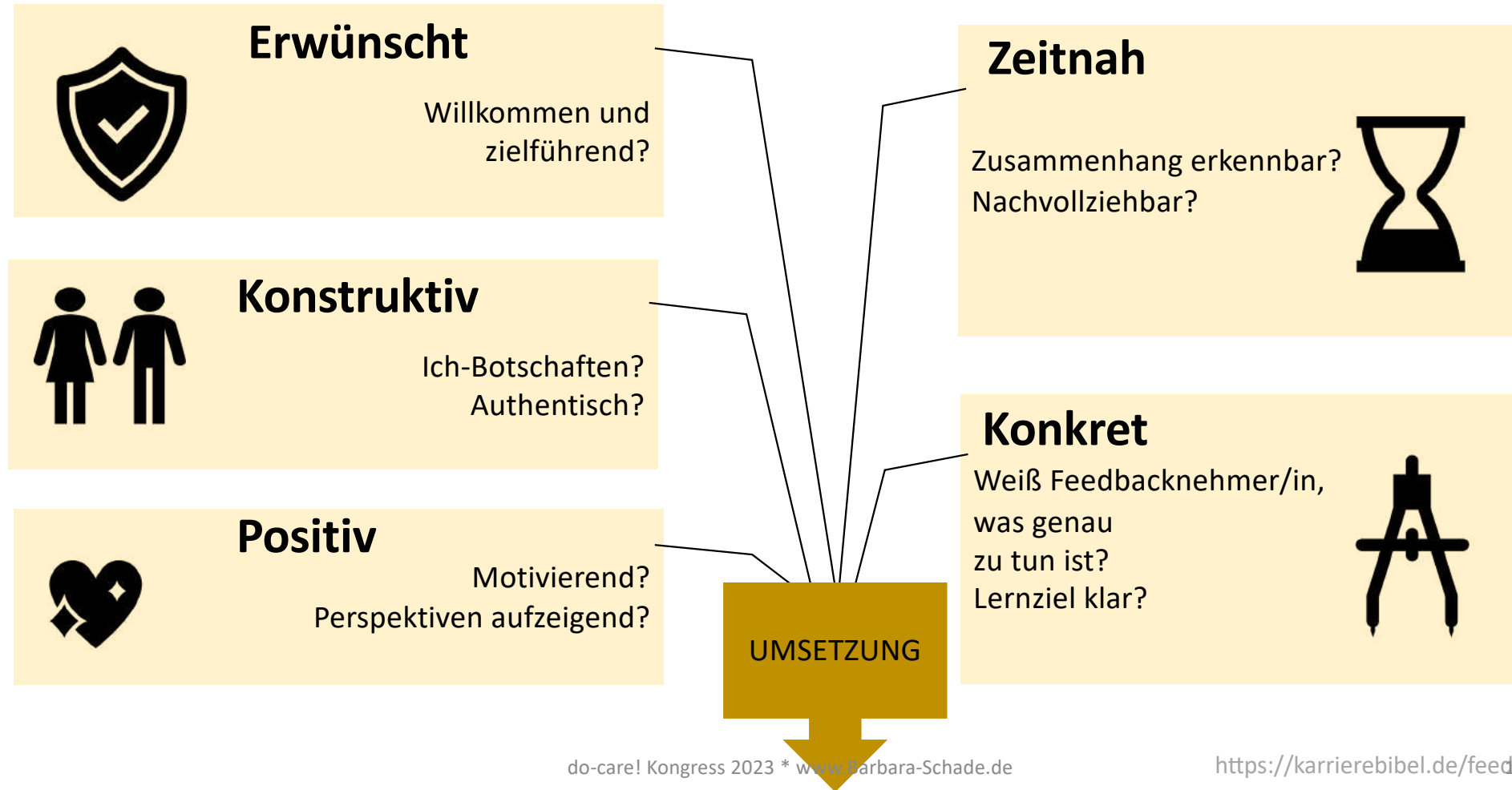
Persönliches Feedback

Verhaltens- und Leistungsfeedback





Vor dem Feedback braucht es eine gute Vorbereitung



Ein paar Grundlagen

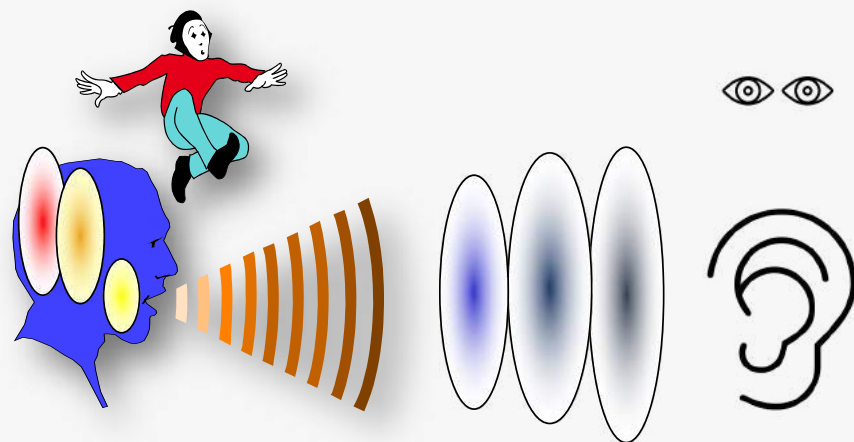




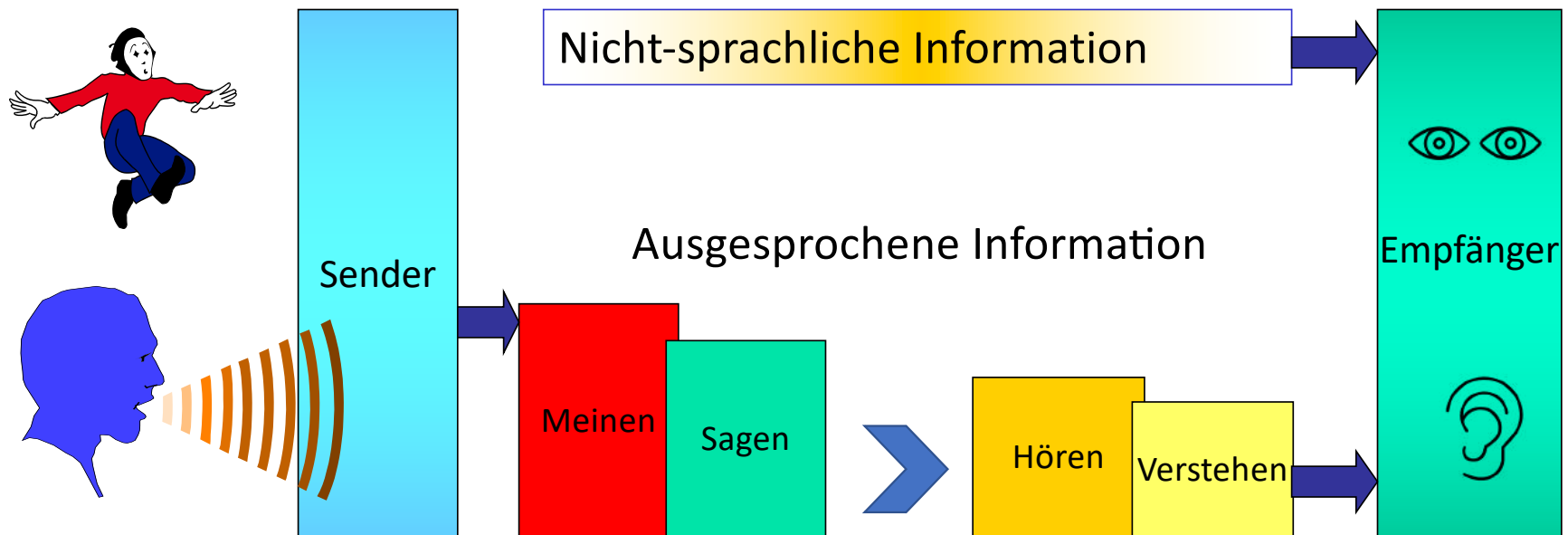
Kurze
Wiederholung:
Modelle



Filter in der Kommunikation



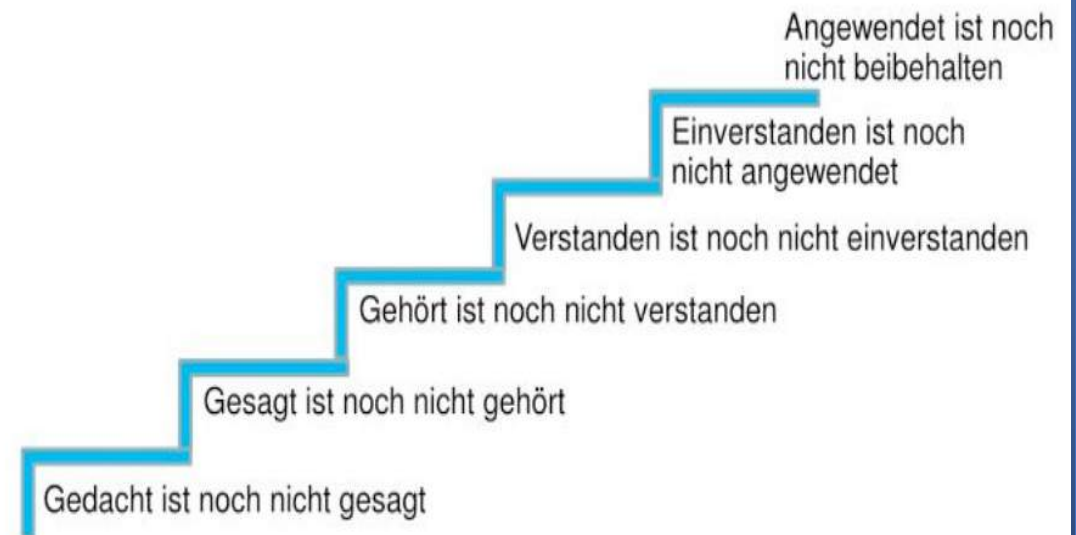
Die Informationsverlusttreppe



Nach Gehm, 1999, S. 33

Gedacht heißt nicht immer gesagt
gesagt heißt nicht immer richtig gehört
gehört heißt nicht immer richtig
verstanden
verstanden heißt nicht immer
einverstanden
einverstanden heißt nicht immer
angewendet
angewendet heißt noch lange nicht
beibehalten

Quelle unbek.
oft fälschl. Konrad Lorenz (1903 – 1989)
zugeschrieben





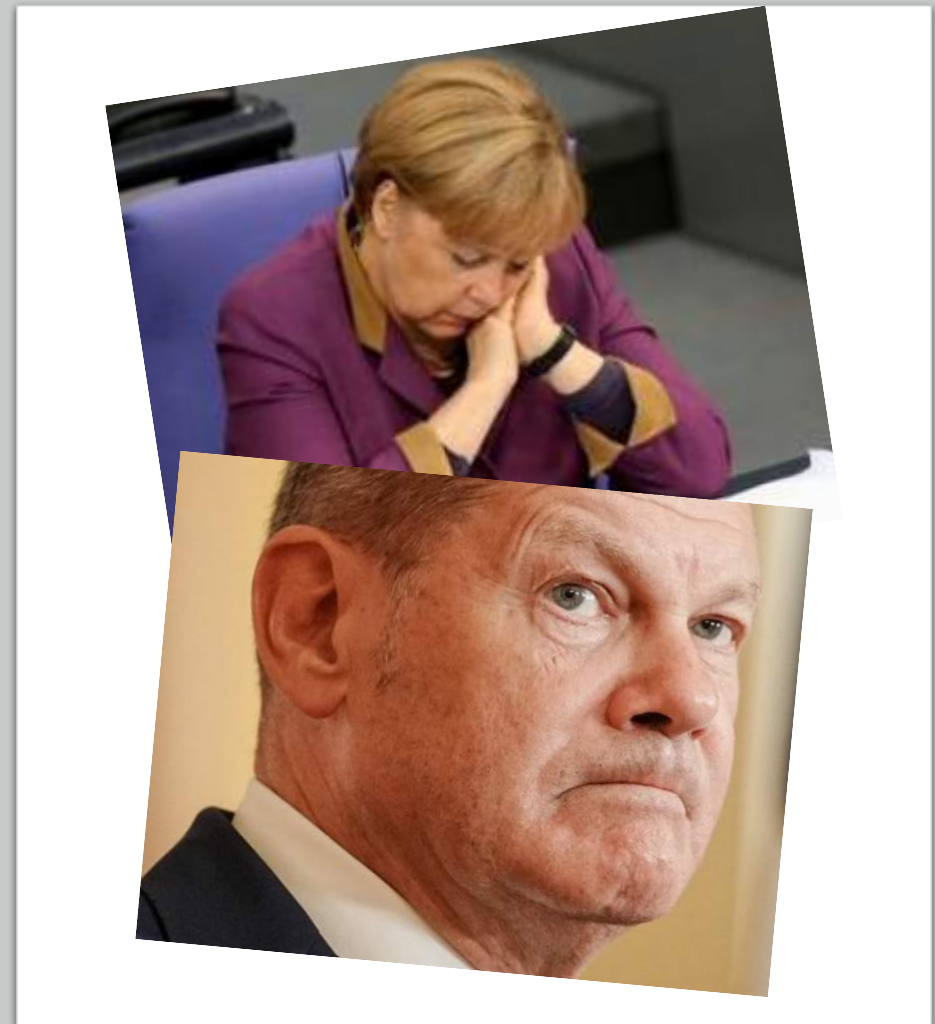
Bedingungen INNEN und AUSSEN

Es gilt für INNEN:

- Eines der psychologischen Grundbedürfnisse ist das nach **Orientierung**
- **Transparenz und Klarheit** geben Orientierung und verhindern Phantasien
- Mein Gehirn versucht in uneindeutige Situationen Klarheit zu bringen und das Wahrgenommene zu **deuten**
- Phantasien sind – in angespannten Situationen – tendenziell **negativ**
- Die Wahrnehmung geht in Richtung **Unterschied** – nicht in Richtung Gemeinsamkeiten

=> Anstrengend:
Ich gehe aus dem Kontakt

Bedenke: Man gibt **IMMER** Feedback





Psychologische Grundbedürfnisse und die Dimensionen der „Gesunden Führung“

... nach Kontrolle, Sicherheit, Orientierung, Transparenz und Klarheit





Es gilt für
AUSSEN

Die VUCA -
Welt

V



**VOLATILITY /
UNSTETIGKEIT**

- Hohe Geschwindigkeit, Intensität und Instabilität von Prozessen.
- Viele dynamische Aspekte sind betroffen.
- Schwankungsbreiten können sehr groß werden.
- Große Veränderungen der Variablen möglich.

U



**UNCERTAINTY /
UNSICHERHEIT**

- Unbekanntheit und Unvorhersagbarkeit zukünftiger Ereignisse.
- Neues entsteht scheinbar aus dem Nichts.
- Viele Szenarien sind möglich, die Effekte des eigenen Handelns sind unklar.

C



**COMPLEXITY /
KOMPLEXITÄT**

- Viele und verschiedene Arten von Systemen.
- Es gibt unzählige Aspekte, Elemente und Ebenen.
- Elemente sind hochgradig vernetzt.
- Abgrenzungen kaum noch möglich, Ursache und Wirkung nicht eindeutig.

A



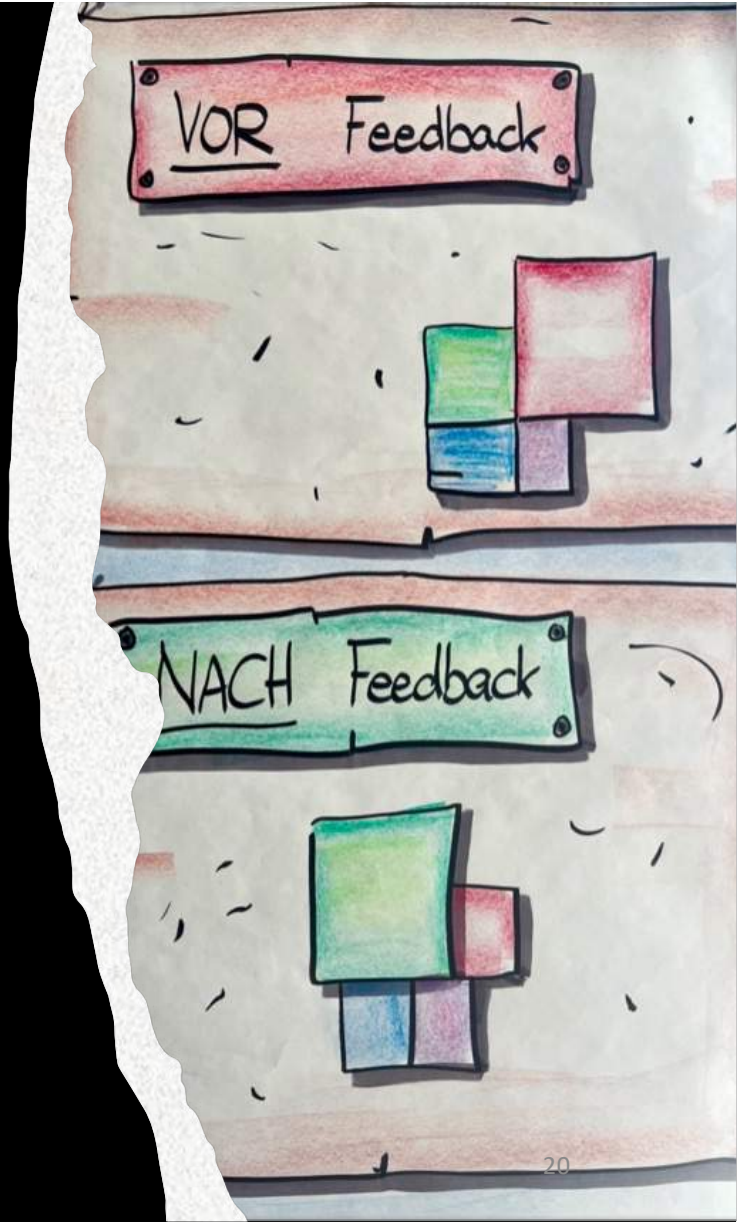
**AMBIGUITY /
MEHRDEUTIGKEIT**

- Situationen können unterschiedlich bewertet und beschrieben werden.
- Keine einfachen Erklärungen mehr möglich.
- Unterschiedliche Beobachter beschreiben die Situation deutlich unterschiedlich.

Quelle: VUCA Definition [2] - <https://www.quality.de/lexikon/vuca/>



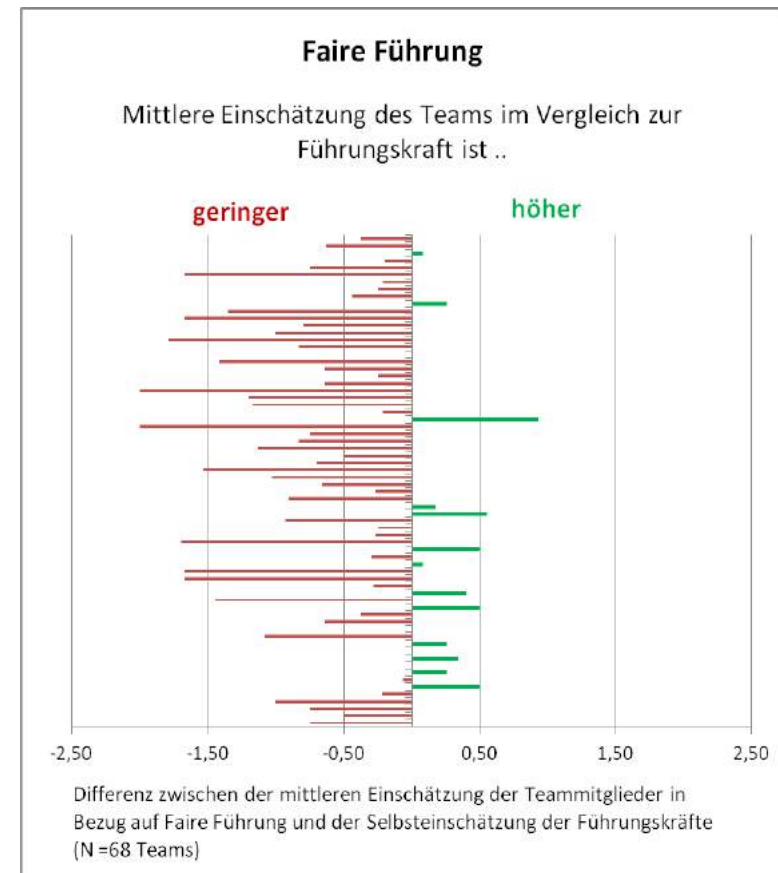
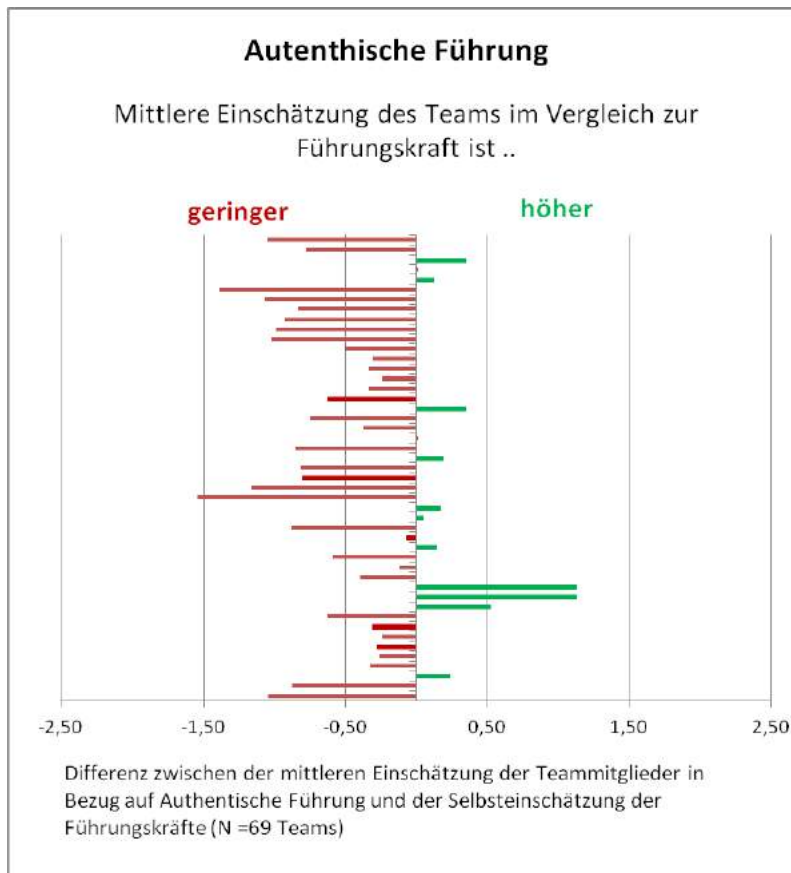
Der blinde
Fleck:
JoHari -
Fenster




Selbst- vs. Fremdeinschätzung?

RE·SU·LEAD

REWARDING & SUSTAINABLE
HEALTH-PROMOTING LEADERSHIP



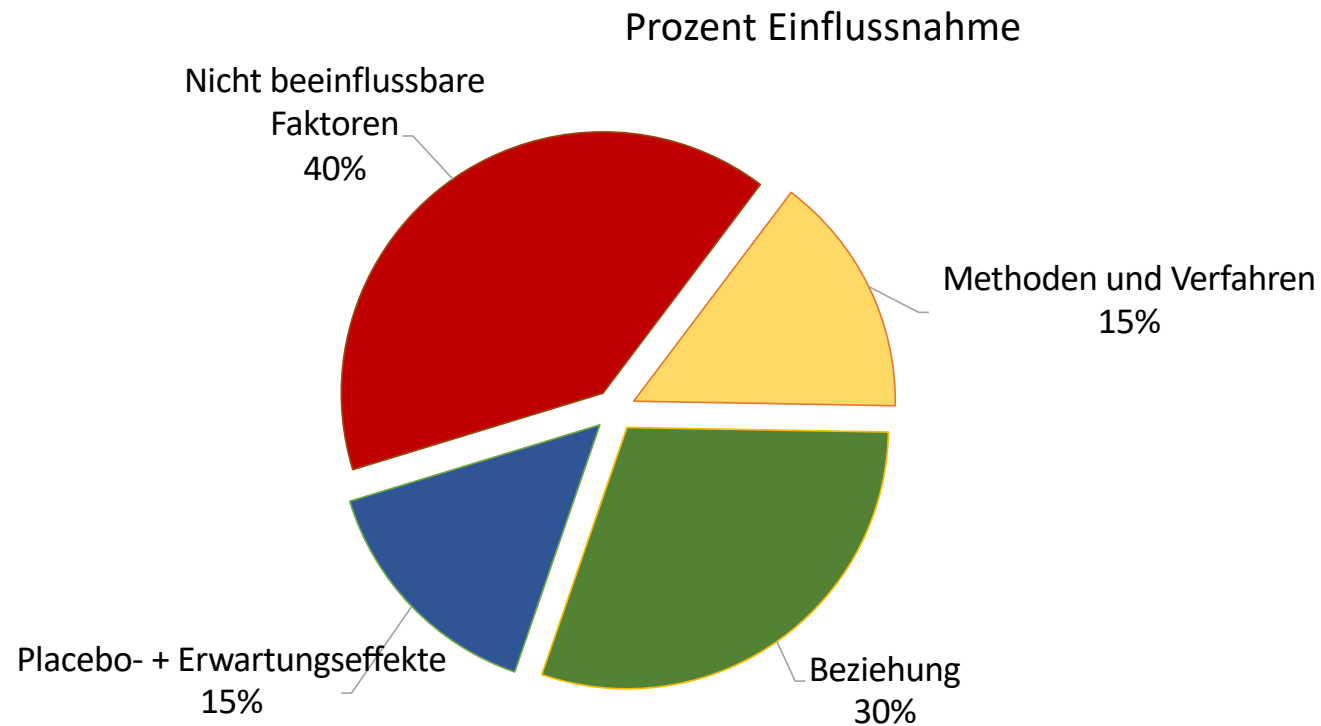


*„Sie beeinflussen
niemanden nachhaltig,
wenn er oder sie nicht
glaubt,
**gesehen, gehört und
verstanden**
zu werden.“*

Prof. Dr. Frank Unger, Vortrag auf dem do-care!-Kongress November 2022



Wirksame Faktoren einer Beratung bzw. eines Feedback-Gesprächs





Man ist nur eine
„ECHTER INFLUENCER“
wenn man auch
„ECHTE FOLLOWER“
hat.

Glaubwürdigkeit
ist auch ein
Thema

Achtung!

Abwehrmechanismen

Projektion

„Was ich an mir nicht leiden kann,
das häng ich einem anderen an.“

Übertragung

Irrtum in der Zeit:
Der andere erinnert mich an meinen
alten Lateinlehrer
(oft durch Äußerlichkeiten ausgelöst)



Achtung: Korrekturreflex





Was heißt das
alles nun?



Feedback mit der “3-W-Regel”

Eine **positive Einstimmung**, mit der Sie signalisieren, dass Sie den anderen nicht persönlich angreifen wollen (**positive Beziehungsgestaltung**).

B WWW - Regel N

Eine vorwurfsfreie Schilderung des Sachverhalts mit

Wahrnehmung

Wirkung

Wunsch

Eventuell ein Hinweis auf den **N**utzen der Wunscherfüllung.

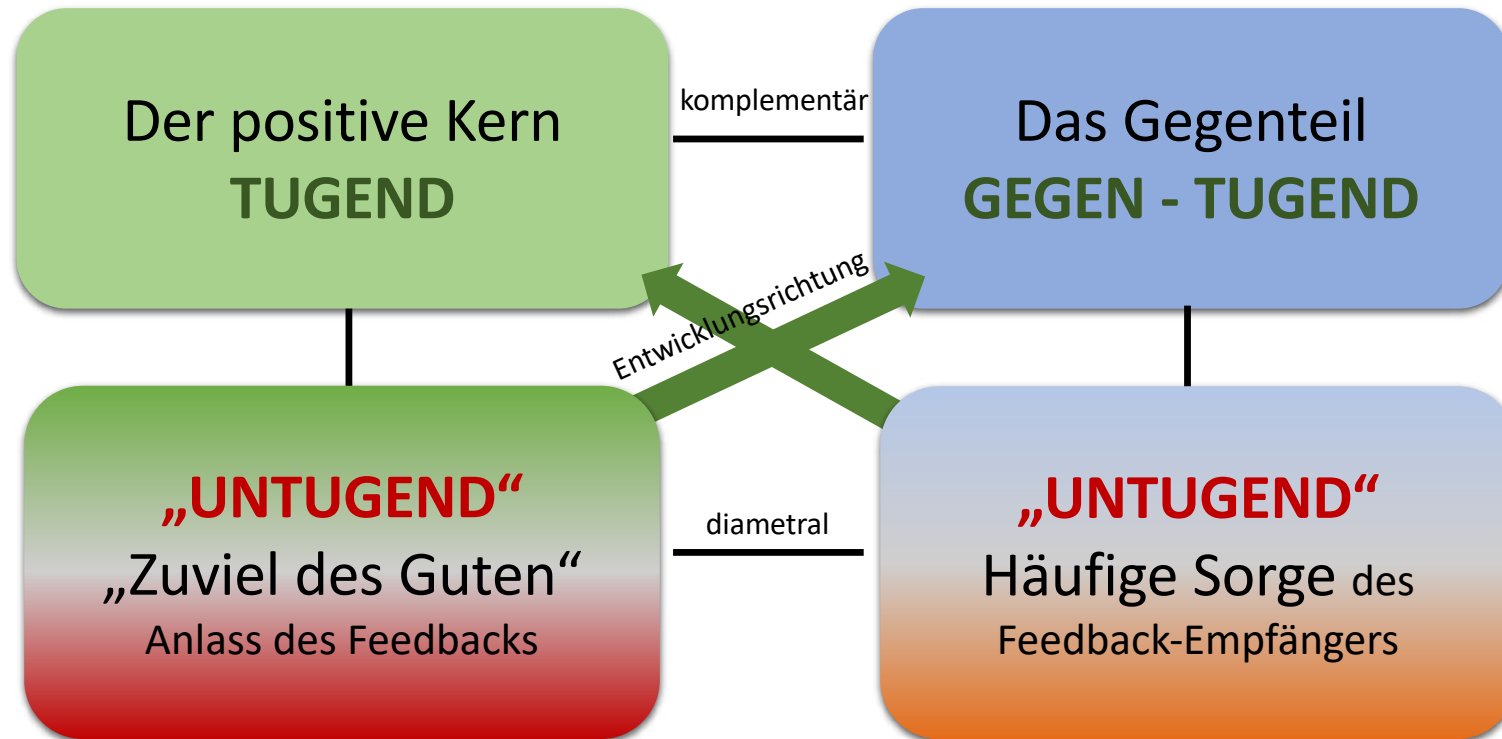




Feedback mit dem Wertequadrat



Das Wertequadrat



Nach Schulz von Thun geht das Wertequadrat auf den Berliner Philosophen **Nicolai Hartmann** (1882-1950) zurück, dessen Student **Paul Helwig** war, jedoch seine Quelle nicht angegeben hat.

Der Grundgedanke des Modells lässt sich nach Wikipedia auf **Aristoteles** (384-322 v. Chr.) zurückzuführen.



Feedback auch
für den Chef –
nötig und gut!



- Suchen Sie das Kritikgespräch **so früh wie möglich** nach dem kritischen Vorfall.
- Finden Sie davor **so viel inneren Abstand** wie nötig.
- Treffen Sie sich auf **neutralem Boden** oder in seinem Büro.
- Feedback immer nur **unter vier Augen!**
- Erinnern Sie sich vorher daran: **Wie viel Kritik verträgt Ihr Vorgesetzter?**

Feedback auch für den Chef – nötig und gut!



- A** Eröffnen Sie das Gespräch mit ein, zwei **a**nerkennenden, konkreten Aussagen zum kritischen Sachverhalt.
- W** Schildern Sie den Sachverhalt ausschließlich nach dem, was **w**ahrnehmbar war.
- W** Zeigen Sie dessen **W**irkung auf Sie.
- W** Äußern Sie daraus einen konkreten **W**unsch.
- N** Zeigen Sie dem Chef, welchen **N**utzen er hat, wenn er Ihren Wunsch erfüllt.



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Ein Beispiel

A

*„Herr Meyer, danke dass Sie mir die **Aufgabe** übertragen haben. Ein tolles und interessantes Projekt.*

W

Bis zum Wunschtermin werde ich wöchentlich etwa einen halben Tag Aufwand dafür benötigen.

W

Da sich meine aktuellen Aufgaben nicht reduzieren, fehlt mir jetzt dieser halbe Tag.

W

Könnten wir die Prioritäten meiner aktuellen Aufgabenstellung durchgehen und vielleicht ein, zwei andere Projekte tiefer einstufen.

N

*Damit stellen wir sicher, dass die **Aufgabe** auch tatsächlich termingerecht fertig wird .*



Sonderfall: Patientensicherheit im Krankenhaus

Eröffnung

Problembeschreibung

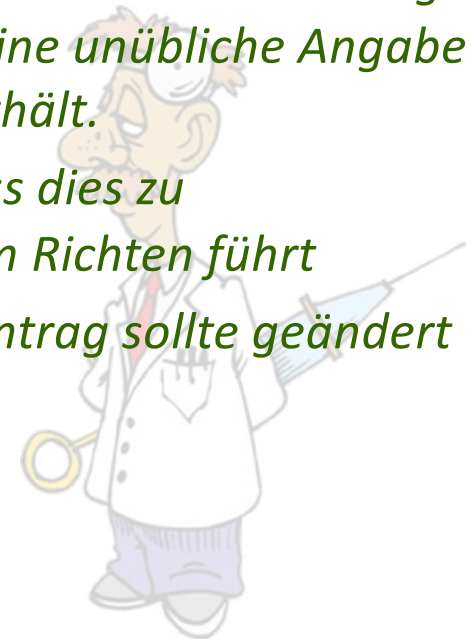
Bedenken oder Zweifel

Lösungsvorschlag

Einverständnis einholen

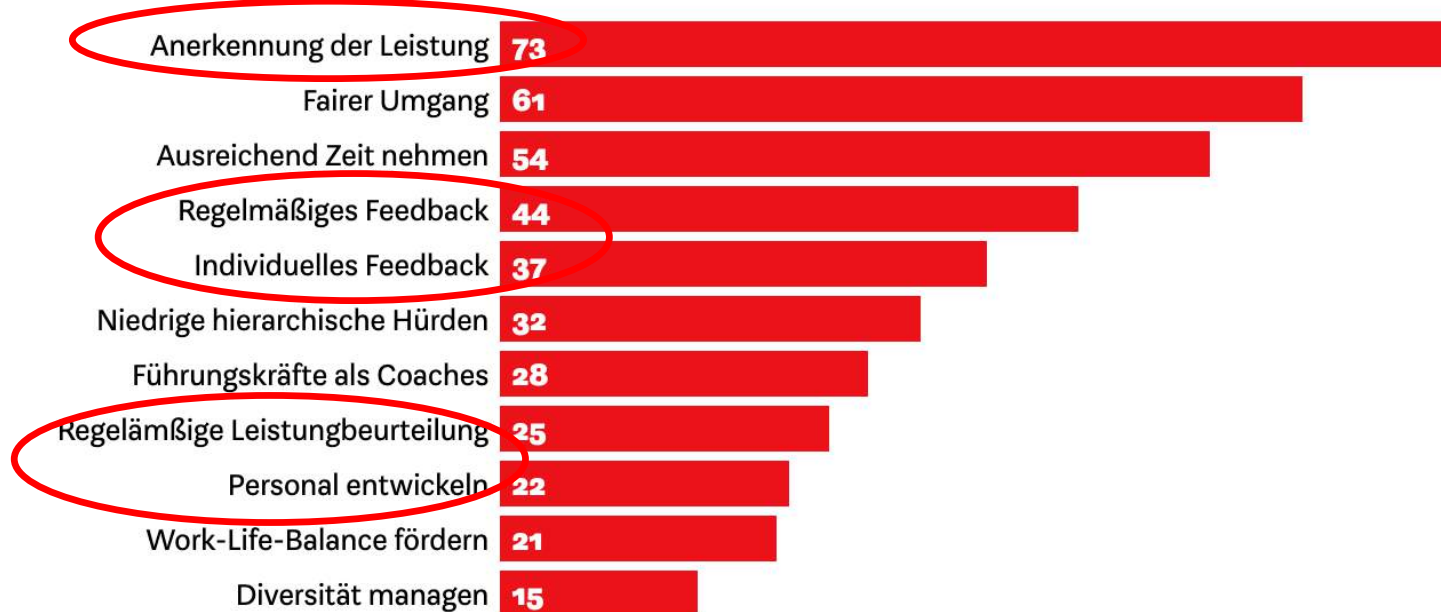


1. *Entschuldigen Sie, Prof. Schmitt*
2. *Ich hab gesehen, dass die Verordnung für Herrn Meier eine unübliche Angabe zur Dosierung enthält.*
3. *Ich befürchte, dass dies zu Unklarheiten beim Richten führt*
4. *und denke, der Eintrag sollte geändert werden.*
5. *Was denken Sie?*



■ BESTE BINDEMITTEL

Mit diesen Maßnahmen gelingt es Führungskräften Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. (Anteile in Prozent; Mehrfachnennung)



Quelle: HR-Report 2023 von IBE und Hays; 1001 Befragte ; **Grafik:** Konstantin Megas

**Wirtschafts
Woche**



TtT Seminar:

„Wertschätzend
Feedback geben“

Mittwoch, 13.12.23

9 – 17 Uhr

Online

www.barbara-schade.de
do-care! Kongress 2023 * www.Barbara-Schade.de