



Führungsgespräch und Feedbackgespräch

Tobias Isaak, Khalil Naffissa





Agenda

1. Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächsdurchführung
3. Gesprächsnachbearbeitung
4. Leitfaden für das Führungsgespräch
5. Feedbackgespräch
6. Kurz-Feedbacks geben
7. Feedbackregeln anwenden
8. Warum brauchen wir das Feedback?
9. Übungen



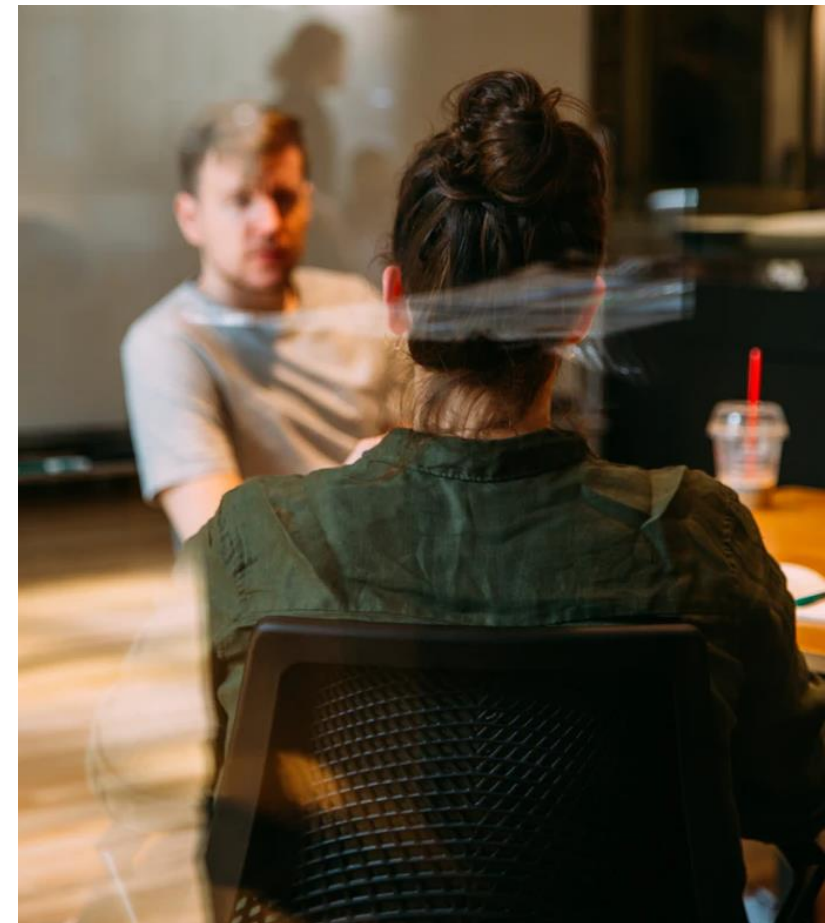
Führungsgespräch

Problemlösungsgespräch
→ Klarheit & Konsequenz

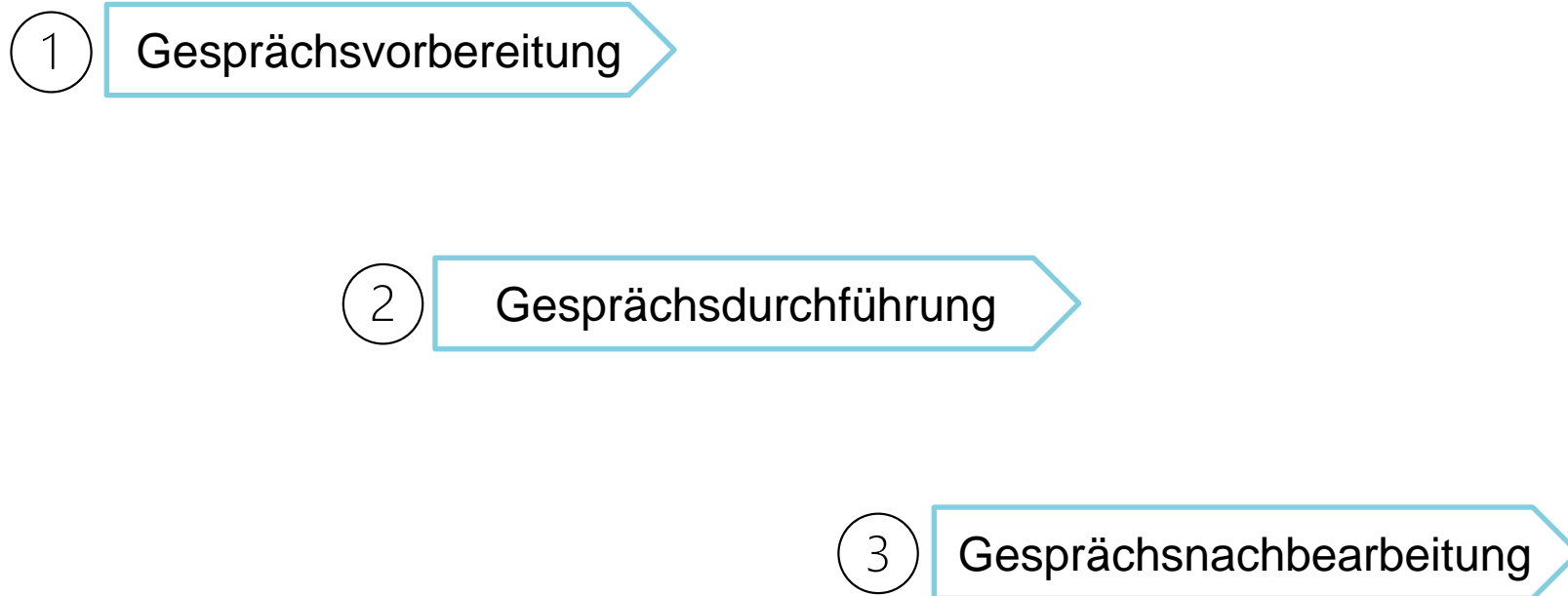
Coachinggespräch
→ Impulse

Verhandlungsgespräch
→ gemeinsame Lösung

Gesprächserfolg
→ abhängig von Atmosphäre & Leitung



Ablauf





Agenda

1. **Gesprächsvorbereitung**
2. Gesprächsdurchführung
3. Gesprächsnachbearbeitung
4. Leitfaden für das Führungsgespräch
5. Feedbackgespräch
6. Kurz-Feedbacks geben
7. Feedbackregeln anwenden
8. Warum brauchen wir das Feedback?
9. Übungen



1. Gesprächsvorbereitung

Organisatorische Vorbereitung:

- Teilnehmerkreis
- Termin
- Raum
- Sitzordnung

Eigene, innere Vorbereitung:

- Sach- und Beziehungsebene

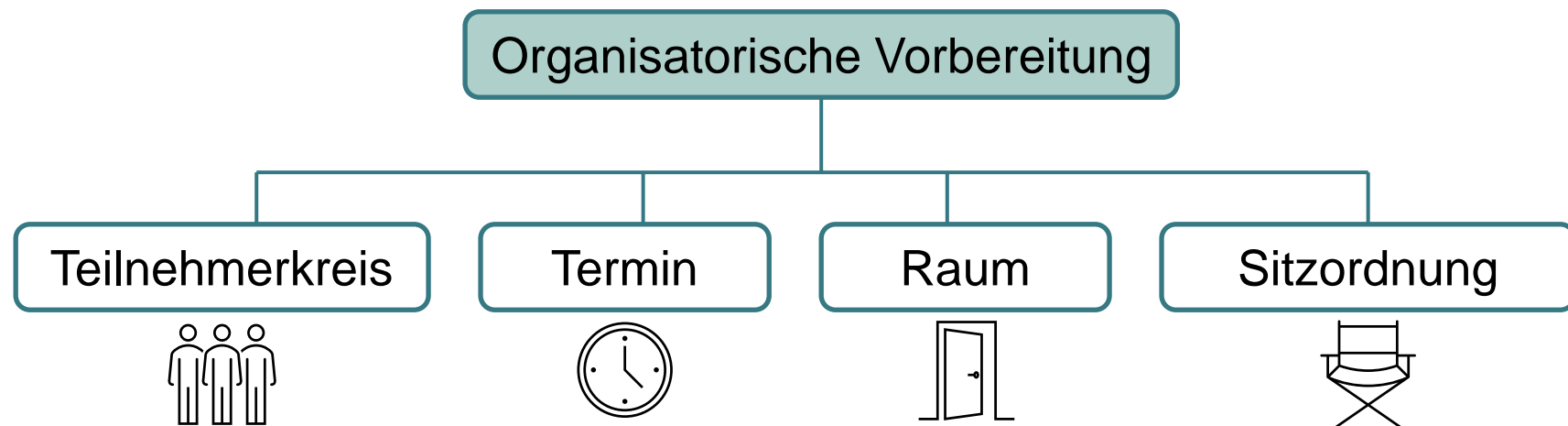


Sinn & Zweck der Gesprächsvorbereitung

- Trägt zum guten Gelingen bei
 - Häufig muss ein Gespräch spontan geführt werden
 - Gesprächsziel und eigenen Standpunkt verinnerlichen
 - Wichtige Führungsgespräche ankündigen
- Zeit zur Vorbereitung schaffen



Organisatorische Vorbereitung



A) Teilnehmerkreis bestimmen

Teamsitzungen

- Mitarbeiter vereinen
- Gemeinsame Aufgaben vor Ort klären
- Wichtige Informationen austauschen
- Wertvolle Synergien schaffen



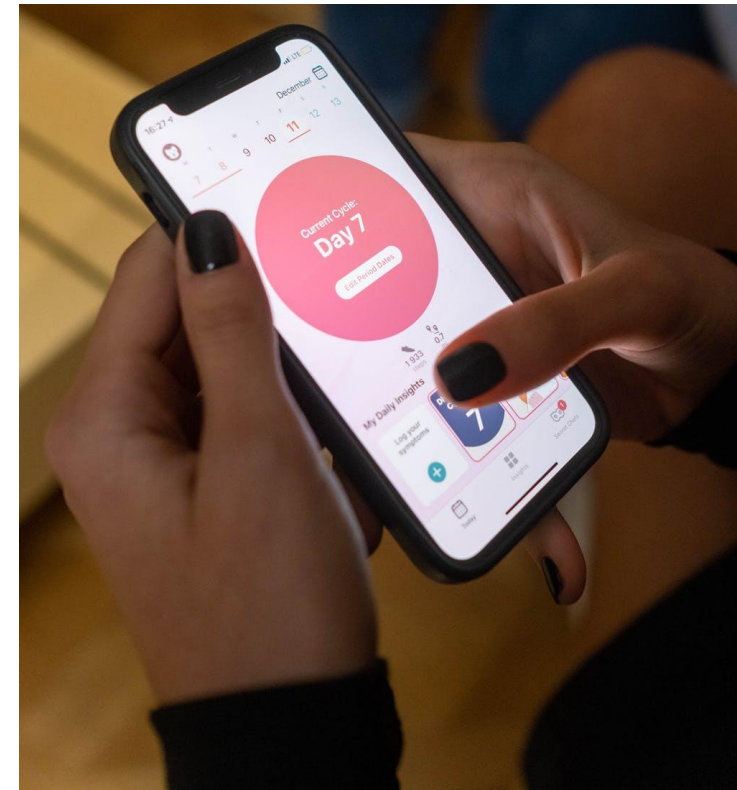
Einzelbesprechungen

- Persönliche oder schwierige Themen
- Diskretion wahren



B) Termin abstimmen

- Rechtzeitig Termine abstimmen
- Ausreichend Zeit reservieren
- Nicht länger als 2h
- Gesprächspartner nicht überfordern
- Ergiebiges Gespräch führen



C) Raum organisieren und einrichten

- Ungestört sein, angenehme & positive Atmosphäre
- Neutraler Raum mit angenehmer Größe
- Angenehme Raumtemperatur
- Arbeitsmaterial bereit halten
- Getränke bereit halten



D) Sitzordnung bestimmen

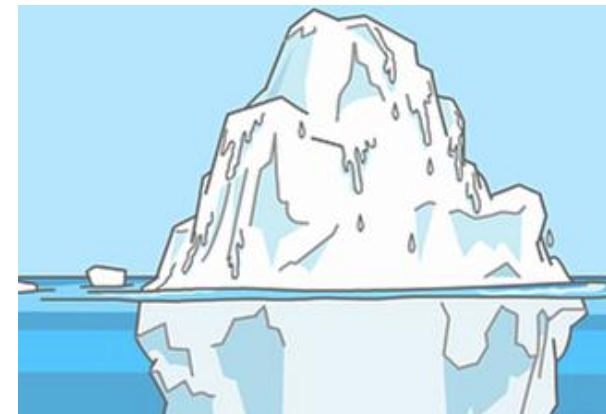
- Übers Eck
- Passende Distanz und Nähe
- Blickkontakt zu allen Beteiligten



Eigene, innere Vorbereitung

Sachebene

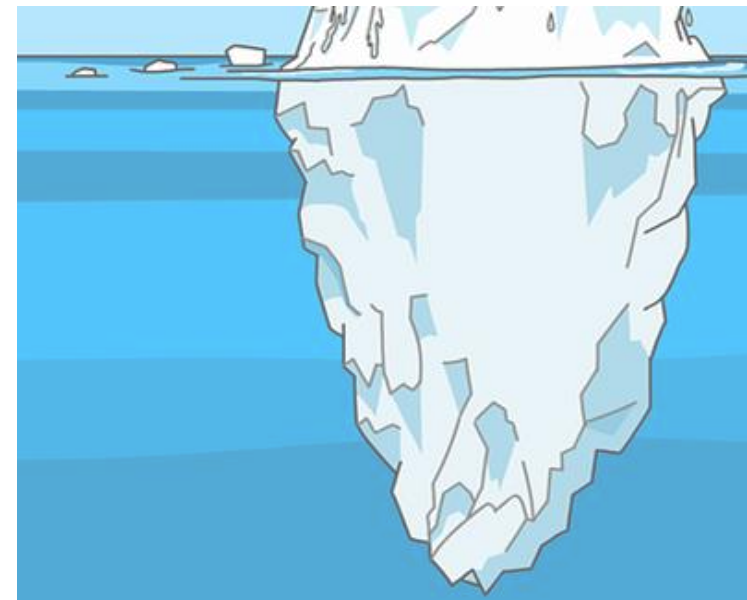
- Wie **sehe ich** den Sachverhalt?
- Wie **sieht mein Gesprächspartner** den Sachverhalt?
- Welche **zusätzlichen Informationen** brauche ich allenfalls?
- Welche **Gesprächsziele** verfolge ich?
- Was will ich **unbedingt ansprechen**?
- Was **erwarte ich** vom Gespräch?
- Welchen **Beitrag** erwarte ich **vom Gesprächspartner**?
- Was wäre ein **gutes Gesprächsergebnis**?



Eigene, innere Vorbereitung

Beziehungsebene

- Wie **stehe ich** zum Gesprächspartner?
- Wie schätze ich **unsere Beziehung** ein?
- Was **halte ich vom Gesprächspartner**, was hält er von mir?
- Welche **Rolle** nehme ich in diesem Gespräch ein?
- Gibt es möglicherweise einen **Rollenkonflikt** (z.B. als Freund und als Vorgesetzter)?
- Welche **Interessen** verfolge ich (persönlich oder in meiner Rolle)?
- Wie groß ist mein **Handlungsspielraum**?





Agenda

1. Gesprächsvorbereitung
2. **Gesprächsdurchführung**
3. Gesprächsnachbearbeitung
4. Leitfaden für das Führungsgespräch
5. Feedbackgespräch
6. Kurz-Feedbacks geben
7. Feedbackregeln anwenden
8. Warum brauchen wir das Feedback?
9. Übungen



2. Gesprächsdurchführung

1. Gesprächseinstieg
2. Gesprächsführung
 - Standpunkte klären
 - Hintergründe beleuchten
 - Entscheidungen fällen
 - Vereinbarungen treffen
3. Gesprächsabschluss



Wichtig zu beachten

- Lenkung durch die Führungskraft
- Gesprächsziel im Auge behalten
- Flexibel auf das Gegenüber eingehen
- Authentisch bleiben
- Aufmerksam bleiben
- Durchführungsstil ist flexibel

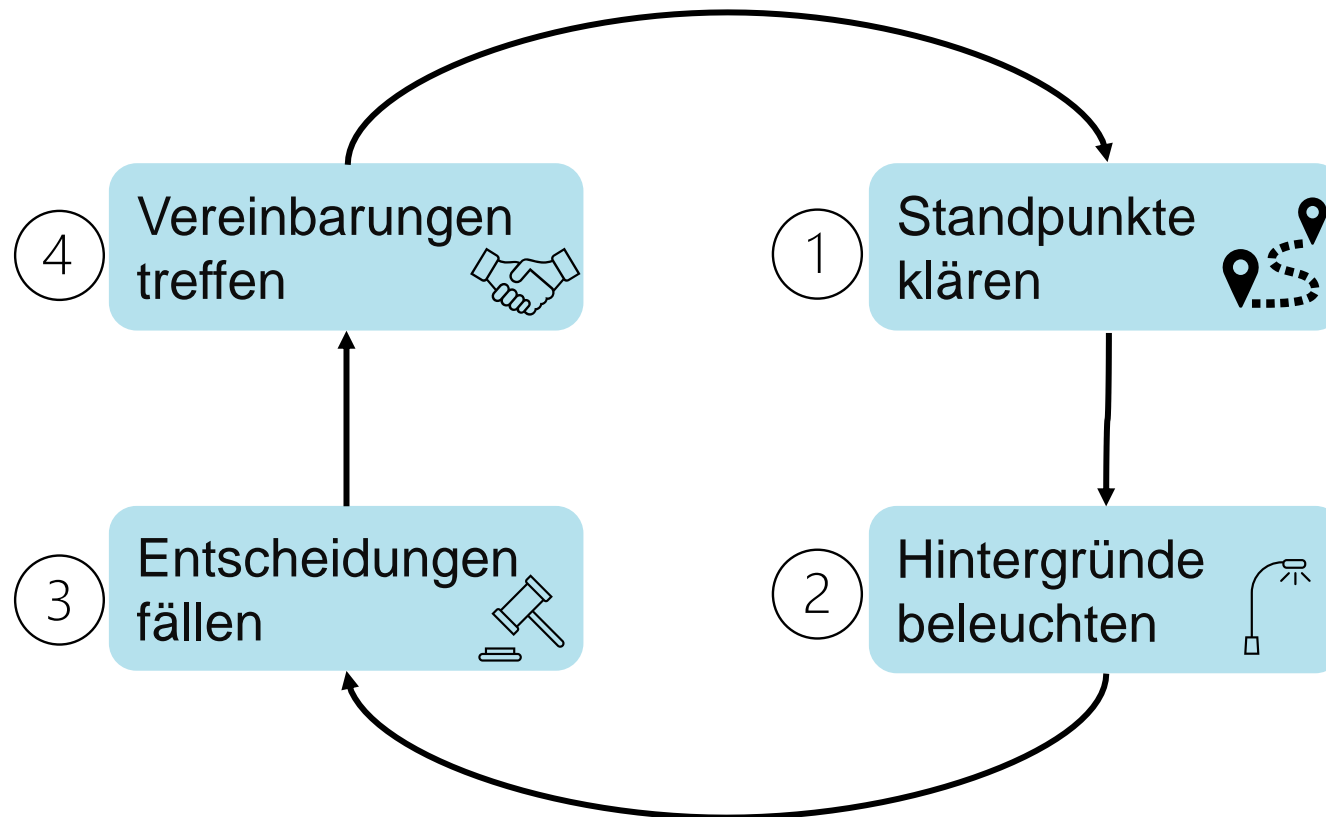


1. Gesprächseinstieg

- Begrüßung und Dank
- Gesprächsrahmen klären
 - Rollen vorstellen
 - Anlass & Thema nennen
 - Gesprächsdauer bekannt geben
- Störungen gehen vor
- Spielregeln vereinbaren
- Alle um Offenheit bitten



2. Gesprächsführung



Fragen in der Gesprächsführung

- Bin ich mir **meiner Rolle** bewusst und nehme ich sie auch wahr?
- Behalte ich meine **ursprüngliche Zielsetzung** im Auge? (Oder sind wir vom Thema abgeschweift?)
- Richte ich meine **volle Aufmerksamkeit** auf das Gegenüber?
- Sende ich **Ich-Botschaften**?
- Stelle ich **offene Fragen**?
- Habe ich eine **entspannte Körperhaltung**?
- Wie stehe ich **innerlich** zum Gesprächsthema und zum Gegenüber?



3. Gesprächsabschluss

- Ist dem Gespräch noch etwas **hinzuzufügen**?
- Gibt es **noch offene Fragen**?
- Wurden die **Ziele erreicht**?
- Sind die **Abmachungen klar** und **verbindlich** formuliert?
- Sind die **nächsten Termine** definiert?
- Steht der Termin für die nächste Besprechung bzw. für das **Überprüfen der vereinbarten Ziele** fest?
- **Wie verlief** das Gespräch?
- **Wie geht es** jetzt den Beteiligten?





Agenda

1. Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächsdurchführung
3. **Gesprächsnachbearbeitung**
4. Leitfaden für das Führungsgespräch
5. Feedbackgespräch
6. Kurz-Feedbacks geben
7. Feedbackregeln anwenden
8. Warum brauchen wir das Feedback?
9. Übungen



3. Gesprächsnachbearbeitung

1. Gesprächsauswertung
2. Gesprächsnotiz
3. Selbstreflexion



Gesprächsnachbearbeitung

- das Gesagte reflektieren
- neue Erkenntnisse in Bezug auf
 - das Gesprächsthema
 - die Gesprächsführung
 - die Gesprächspartner
 - Sich selbst
 - die Gesprächsergebnisse



1. Gesprächsauswertung

- die getroffenen Entscheidungen konsequent umsetzen
- die definierten Maßnahmen einleiten
- die Vereinbarungen kontrollieren
- den Gesprächsverlauf dokumentieren



2. Gesprächsnotiz

Festzuhalten	Im Detail
Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsdatum und –ort • Gesprächsleitung • Auflistung der Anwesenden
Ausgangslage	<ul style="list-style-type: none"> • Anlass, Grund für das Gespräch • Kurze Zusammenfassung der Vorgeschichte

2. Gesprächsnotiz

Festzuhalten	Im Detail
Gesprächsinhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze, stichwortartige Zusammenfassung des Gesprächs • Welche Maßnahmen wurden vereinbart? • Welches Vorgehen wurde beschlossen? • Müssen Fristen eingehalten werden? • Was passiert, wenn die Maßnahmen bzw. die Vereinbarungen nicht eingehalten werden? Festhalten der Konsequenzen
Formelles	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschrift (des Gesprächsleiters; Abmahnungen zudem vom Mitarbeiter bestätigen und unterzeichnen lassen) • Verteiler (an alle Betroffenen, in Absprache Kopie an alle Anwesenden oder weitere Stellen, wie z.B. die Personalabteilung)

Festhalten, jedoch nicht in der Gesprächsnotiz

- **Wer kontrolliert** welche Vereinbarungen?
- Organisation der besprochenen **Fristen** bzw. **Meilensteine**
- Müssen noch weitere, **andere Personen informiert** werden?
- Weitere **Bemerkungen**



Festhalten, jedoch nicht in der Gesprächsnotiz



Merke:

- Wurden weitere **rechtliche Schritte** (z.B. eine Abmahnung mit Kündigungsandrohung) im Führungsgespräch thematisiert, müssen die Gesprächsergebnisse **aus arbeitsrechtlichen Gründen** schriftlich **festgehalten** werden.

3. Selbstreflexion

- in sich gehen
- Erkenntnisse reflektieren
- Nachdenken über
 - die eigene Rolle
 - Gesprächsthema
 - Gesprächsverlauf
 - Wendungen
 - Beziehung zum Gesprächspartner
- Weiterentwicklung in der Gesprächsführung





Agenda

1. Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächsdurchführung
3. Gesprächsnachbearbeitung
4. **Leitfaden für das Führungsgespräch**
5. Feedbackgespräch
6. Kurz-Feedbacks geben
7. Feedbackregeln anwenden
8. Warum brauchen wir das Feedback?
9. Übungen



4. Leitfaden für das Führungsgespräch

1. Vorbereitung
2. Gesprächseinstieg
3. Gesprächsführung
4. Gesprächsabschluss
5. Nachbearbeitung



Vorbereitung

- **Gesprächsrahmen** organisieren
- **Gesprächsziele** und eigene Bedürfnisse definieren
- **Eigene Rolle** und eigene Interessen erkennen
- **Eigene Haltung** klären
- **Beziehung** zum Gesprächspartner ergründen
- **Argumentation** durchspielen
- **Handlungsspielraum** abstecken



Gesprächseinstieg

- Freundliche Begrüßung
- Dank für die Bereitschaft und Zeit
- Gesprächsrahmen klären
 - Teilnehmende
 - Anlass
 - Thema und Dauer
- Evtl. Spielregeln für das Gespräch vereinbaren
- Sogleich zur Sache kommen



Gesprächsführung

- Standpunkte klären
 - Schwieriges/ Wichtiges offen ansprechen
 - Standpunkt des Gesprächspartners akzeptieren
- Hintergründe beleuchten
 - Gemeinsame und gegensätzliche Interessen klären
 - Handlungsspielraum für Lösungen abstecken



Gesprächsführung

- Entscheidungen fällen
 - Lösungsvarianten besprechen, gegeneinander abwägen
 - Sich gemeinsam auf eine Lösung einigen
 - Objektive, realistische und praktikable Lösungen bevorzugen
- Vereinbarungen treffen
 - Weiteres Vorgehen vereinbaren
 - Maßnahmen als Aufträge definieren
 - Ergebnisse zusammenfassen



Gesprächsabschluss

- Falls nötig, Termin für Nachbesprechung festlegen
- Bedanken für die Offenheit
- Evtl. den Gesprächsverlauf gemeinsam reflektieren (Metakommunikation)
- Verabschiedung



Nachbearbeitung

- Vereinbarungen schriftlich festhalten
 - Ergebnisse
 - Maßnahmen
 - Vorgehen
- Maßnahmen einleiten
- Vereinbarungen kontrollieren
- Selbstreflexion über Gesprächsführung und -verlauf



Quiz

Klicken Sie auf [diesen Link](#)
oder scannen Sie den
QR-Code





Agenda

1. Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächsdurchführung
3. Gesprächsnachbearbeitung
4. Leitfaden für das Führungsgespräch
- 5. Feedbackgespräch**
6. Kurz-Feedbacks geben
7. Feedbackregeln anwenden
8. Warum brauchen wir das Feedback?
9. Übungen



5. Feedbackgespräch

- ein Austausch von Rückmeldungen
- geben und nehmen
- Ein Spiegelbild
- Ergeben sich automatisch
- Rückmeldeprozess als Führungsmittel



Ein unerlässliches Führungsinstrument

- Positives durch **Lob und Motivation** stärken
- Negatives **korrigieren**
- **Lern- und Entwicklungsprozess** auslösen
- **Beziehungen** klären
- **Verständnis und Toleranz** verbessern
- Missverständnisse **verhindern**
- **Zusammenarbeit** fördern



Agenda

1. Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächsdurchführung
3. Gesprächsnachbearbeitung
4. Leitfaden für das Führungsgespräch
5. Feedbackgespräch
- 6. Kurz-Feedbacks geben**
7. Feedbackregeln anwenden
8. Warum brauchen wir das Feedback?
9. Übungen



6. Kurz-Feedbacks geben



Gesamt-Rückmeldung

- Die Gesamtleistung/
Gesamtsituation würdigen
- Feedbackempfänger erhält Klarheit
- Angespante Situationen werden
entschärft

Insgesamt finde ich deine
Leistung/ dein Verhalten ...
hervorragend/ sehr gut/
überdurchschnittlich/ gut/
ziemlich gut/ passabel/
unbefriedigend/ nicht
vollumfänglich
überzeugend...



Positive Beobachtungen

Besonders gefallen hat mir/ sehr
gelungen fand ich/ gefreut hat
mich..., wie du bei der
Konkurrenzanalyse systematisch
vorgegangen bist. Ich finde, du
hast so eine klare Struktur ins
Projekt eingebracht.



Negative Beobachtungen

Nicht gefallen hat mir/ weniger
gelingen fand ich/ geärgert hat
mich..., wie passiv du dich
während der Projektsitzung
verhalten hast. Ich habe das
Gefühl, dass du dich zu wenig
an den Diskussionen beteiligt
hast, sodass die Sitzung zäher
verlief als nötig...



Positive und negative Beobachtungen



Merke:

- **Beginnen Sie immer mit der positiven Rückmeldung** und anerkennen Sie **das Gute**, bevor Sie Ihr Gegenüber mit dem Kritischen konfrontieren.

Empfehlungen

- Wünsche, Hinweise oder Anregungen
- Künftige Leistungen
- Künftiges Verhalten
- Nächste Schritte
- Mögliche Verbesserungsansätze
- Unterstützender Coach vs. Besserwisserischen Ratgeber



Empfehlungen



Ich empfehle dir/ ich schlage dir vor/ ich wünsche mir in Zukunft von dir..., dass du das Projektteam in künftigen Sitzungen stärker unterstützt und dich in den Diskussionen mehr engagierst.



Agenda

1. Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächsdurchführung
3. Gesprächsnachbearbeitung
4. Leitfaden für das Führungsgespräch
5. Feedbackgespräch
6. Kurz-Feedbacks geben
- 7. Feedbackregeln anwenden**
8. Warum brauchen wir das Feedback?
9. Übungen



7. Feedbackregeln anwenden



Merke:

- Das Feedback ist **ein besonderes Geschenk** an das Gegenüber, denn selbst eine negative, **kritische Rückmeldung ist respektvoller**, als jemanden zu ignorieren.

Feedback geben

- 1) Konstruktiv
- 2) Aktuell
- 3) Subjektiv
- 4) fair



1) Konstruktiv

- Außensicht für das Gegenüber
- Würde- und respektvoll
- Konstruktiv & nachvollziehbar
- Einseitige Bemerkungen & pauschale Beurteilungen vermeiden
- Anforderungen einhalten
- Vollständige Ich-botschaft



Ich-Botschaft

- Was habe ich **konkret beobachtet**?
 - Keine Mutmaßungen
 - Keine Verallgemeinerungen
 - Nur Tatsachen und Situationen
- Welche **Gefühle** hat die Beobachtung bei mir ausgelöst?
- Wie interpretiere ich meine Beobachtung?
- Welche **Auswirkungen** hat sie auf mich?



Beispiel

Als ich dir vorhin von meinen negativen Erlebnissen an der Sitzung erzählte, hatte ich den Eindruck von dir belächelt zu werden. Ich fühle mich dadurch von dir nicht ernst genommen und verunsichert.



2) Aktuell

- Nicht zu viel Zeit verstreichen lassen
- Beobachtungen zeitnah mitteilen
- Spontanes Feedback wirkt echter & direkter

- Gefahr durch Aufschieben
 - Eindrücke verschlimmern
 - Eindrücke aus dem Zusammenhang reißen
 - Eindrücke gegeneinander abwägen
 - Übertrieben negatives Feedback



Negativbeispiel

Im Allgemeinen
bin ich mit Ihrer
Leistung jedoch
zufrieden!



Was hält er
wirklich von
mir?



3) Subjektiv



Merke:

- Niemand ist unfehlbar. Seien Sie sich stets bewusst, dass Ihre **Wahrnehmung auf** Ihren persönlichen, in gewissem Maße **subjektiven Beobachtungen** beruht und dass **andere Personen** dieselbe Situation **völlig anders als Sie einschätzen** könnten.

4) Fair

- Klar, fair und transparent
- Zeitpunkt und Art überlegen
- Angemessener Tonfall



Feedback empfangen

- 1) Keine Rechtfertigungen
- 2) Aktiv zuhören
- 3) Nachfragen
- 4) Eigene Schlüsse ziehen



1) Keine Rechtfertigungen

- Keine Verteidigungen oder Kommentare
- Durch Feedback mehr über sich erfahren
- Aufmerksam zuhören
- Feedback zur Kenntnis nehmen
- Gründlich überdenken



2) Aktiv zuhören

- Mehr über sich erfahren
- Nicht sofort Gegenargumente planen
→ geteilte Aufmerksamkeit
- Ohren, Augen und Herz öffnen



3) Nachfragen

Auf dich wirke ich in Sitzungen gestresst. Wie hat sich dies geäußert? Hast du etwas Bestimmtes wahrgenommen? Das würde mir helfen, besser darauf zu achten.



4) Eigene Schlüsse ziehen



Merke:

- Ein Feedback verstanden zu haben, heißt nicht, dass Sie damit auch einverstanden sein müssen. Sie erhalten aufgrund solcher Beobachtungen **hilfreiche und wichtige Hinweise**, wie andere Sie sehen. Selbstverständlich dürfen Sie solche **Feedbacks kritisch hinterfragen** und Ihre **persönlichen Schlüsse** daraus ziehen.



Agenda

1. Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächsdurchführung
3. Gesprächsnachbearbeitung
4. Leitfaden für das Führungsgespräch
5. Feedbackgespräch
6. Kurz-Feedbacks geben
7. Feedbackregeln anwenden
8. **Warum brauchen wir das Feedback?**
9. Übungen



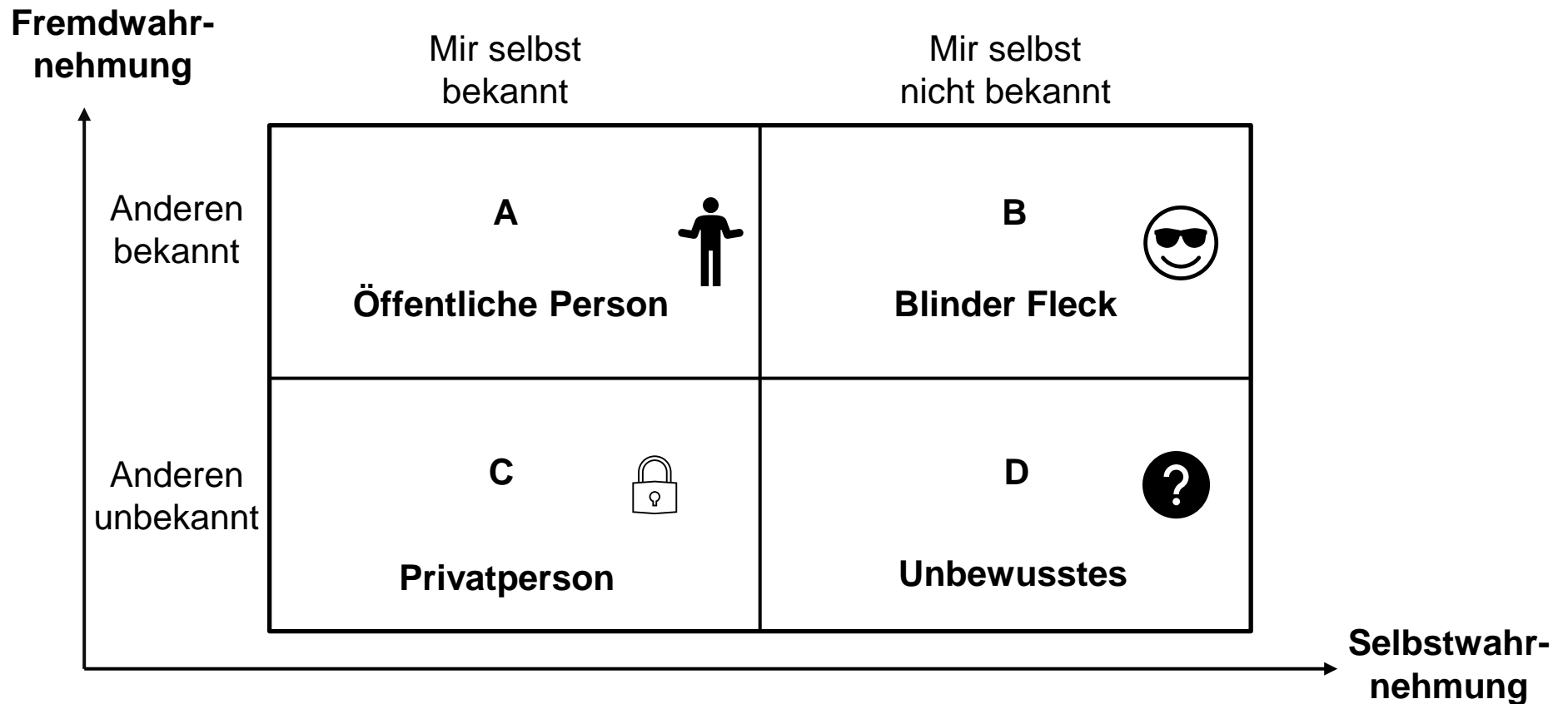
8. Warum brauchen wir das Feedback?

Feedback dient dazu

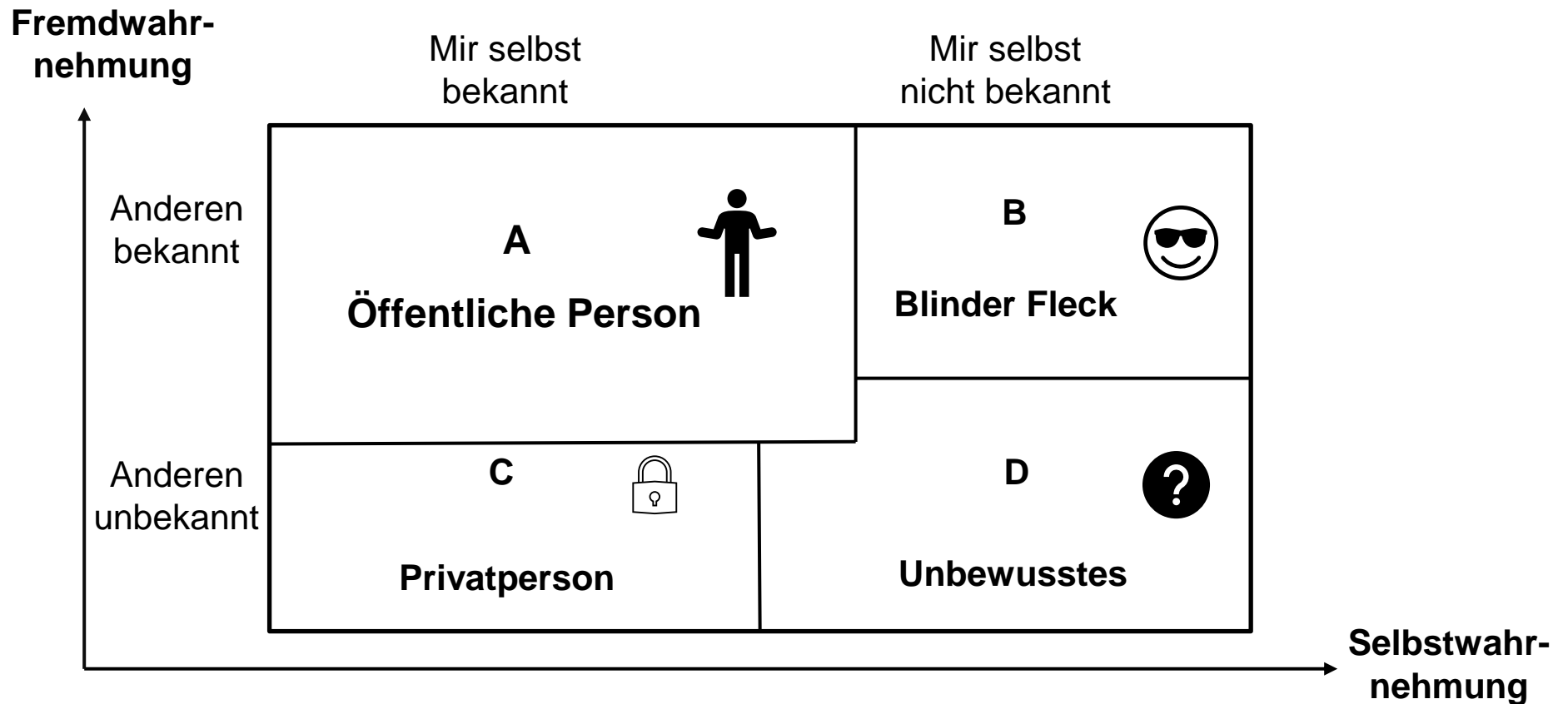
- Die Codierung der Gesprächspartner aufeinander abzustimmen
- Missverständnisse in der Kommunikation aufzudecken
- Möglichkeiten zur Korrektur zu erkennen
- Den weiteren Gesprächsverlauf zu steuern



Das Johari-Fenster



Das Johari-Fenster



Warum brauchen wir das Feedback?



Merke:

- Durch Feedbacks geben wir **mehr von uns selbst preis** und **bauen** dadurch **Fassaden** ab. Andererseits dient uns das **Feedback von anderen Personen** als gezieltes Mittel, unseren **öffentlichen Bereich** zu **erweitern** und selbst mehr über uns zu erfahren. Folglich **verkleinert sich** auch der eigene **blinde Fleck**.



Agenda

1. Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächsdurchführung
3. Gesprächsnachbearbeitung
4. Leitfaden für das Führungsgespräch
5. Feedbackgespräch
6. Kurz-Feedbacks geben
7. Feedbackregeln anwenden
8. Warum brauchen wir das Feedback?
- 9. Übungen**



Übung – Gesprächsleitung (Sitzordnung)



Beantworten Sie die folgenden Fragen eines Kollegen, der noch wenig geübt in der Gesprächsleitung ist.

„Was sollte ich bei der Wahl der Sitzordnung beachten?“



Übung – Gesprächsleitung (Sitzordnung)

Lösung



Beantworten Sie die folgenden Fragen eines Kollegen, der noch wenig geübt in der Gesprächsleitung ist.

„Was sollte ich bei der Wahl der Sitzordnung beachten?“

Achten Sie bei der Sitzordnung darauf, dass **alle Gesprächspartner genügend Raum** erhalten, denn eine einengende Sitzordnung kann sich negativ auf den Gesprächsverlauf auswirken. Im Weiteren sollten Sie einen **direkten Blickkontakt** zu allen Teilnehmern haben.



Übung – Gesprächsleitung (persönliche Gesprächsvorbereitung)



Beantworten Sie die folgenden Fragen eines Kollegen, der noch wenig geübt in der Gesprächsleitung ist.

„Weshalb braucht es neben der organisatorischen auch die persönliche Gesprächsvorbereitung?“



Übung – Gesprächsleitung (persönliche Gesprächsvorbereitung)

Lösung

Beantworten Sie die folgenden Fragen eines Kollegen, der noch wenig geübt in der Gesprächsleitung ist.

Bei der eigenen, inneren Vorbereitung versuchen Sie, das Gespräch bezüglich der **Sach- und der Beziehungsebene** einzuschätzen, die Sie mit Ihrem Gesprächspartner verbindet. Sie verschaffen sich dadurch **mehr Klarheit über das bevorstehende Gespräch** und über **Ihre Haltung dem Gesprächspartner gegenüber**.



Übung – Gesprächsleitung (Einleitung)



Beantworten Sie die folgenden Fragen eines Kollegen, der noch wenig geübt in der Gesprächsleitung ist.

„Was sind Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile, wenn ein Gespräch mit einem einleitenden „Small Talk“ erst einmal aufgelockert wird?“



Übung – Gesprächsleitung (Einleitung)

Lösung



Beantworten Sie die folgenden Fragen eines Kollegen, der noch wenig geübt in der Gesprächsleitung ist.

Small Talk kann als „Eisbrecher“ wertvoll für den Gesprächseinstieg sein, denn mit ein paar belanglosen Fragen können Sie gleich zu Beginn eine positivere, entspannere Atmosphäre schaffen. Besonders in Situationen, die Klarheit erfordern, oder in unangenehmen Gesprächen ist Small Talk fehl am Platz.



Übung – Gesprächsleitung (Einleitung)



Beantworten Sie die folgenden Fragen eines Kollegen, der noch wenig geübt in der Gesprächsleitung ist.

„Warum ist es wichtig, das Schwierige in einem Gespräch, wenn immer möglich, vorneweg anzusprechen?“



Übung – Gesprächsleitung (Einleitung)

Lösung



Beantworten Sie die folgenden Fragen eines Kollegen, der noch wenig geübt in der Gesprächsleitung ist.

Besonders in heiklen Gesprächen ist es wichtig, **rasch eine gegenseitige Klärung der Standpunkte herbeizuführen**. Da in **vielen Fällen der Gesprächspartner das Schwierige sowieso vermutet**, lassen Sie die Katze besser schnell aus dem Sack und nehmen sich umso mehr Zeit für die Besprechung der Hintergründe und eines möglichen Lösungswegs.



Übung – Gesprächsnachbearbeitung



Warum ist eine sorgfältige Gesprächsnachbearbeitung hilfreich?



Übung – Gesprächsnachbearbeitung

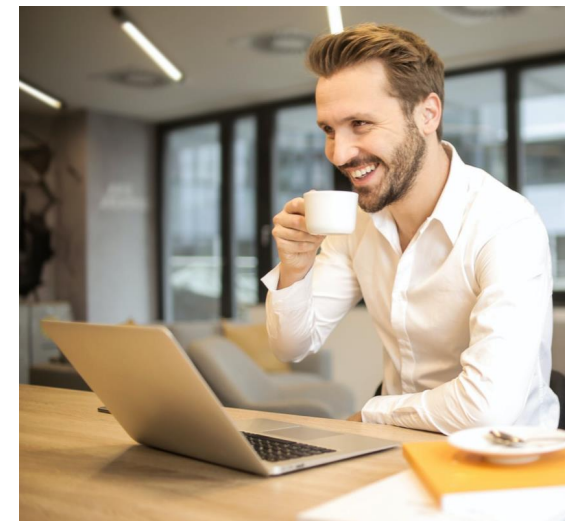
Lösung



Warum ist eine sorgfältige Gesprächsnachbearbeitung hilfreich?

Die Gesprächsnachbearbeitung hilft,

- Sich **das Gesagte nochmals vor Augen zu führen**
- Mögliche **Konsequenzen** aus dem Gesprächsverlauf zu ziehen
- **Erkenntnisse** aus dem Gespräch zu gewinnen
- Die **eigene Rolle**, das eigene **Vorgehen** oder **Wendungen** im Gespräch zu reflektieren
- **Gesprächsergebnisse** zusammenzufassen und schriftlich festzuhalten
- Vereinbarte **Schritte und Maßnahmen** einzuleiten
- Die **Kontrolle** der vereinbarten Maßnahmen zu **terminieren**



Übung – Feedback



Warum ist die folgende Rückmeldung nicht korrekt?

„Das ist typisch, immer reden Sie sich heraus!
Sie können nie einen Fehler zugeben...“



Übung – Feedback

Lösung



Warum ist die folgende Rückmeldung nicht korrekt?

„Das ist typisch, immer reden Sie sich heraus!
Sie können nie einen Fehler zugeben...“

Diese Rückmeldung ist nicht als Ich-Botschaft,
sondern als rechthaberische, anklagende
und verallgemeinernde Du-Botschaft formuliert.



Übung – Feedback



Warum ist die folgende Rückmeldung nicht korrekt?

„Ich verstehe deine Unsicherheit sehr gut und weiß, was es heißt, ins kalte Wasser zu springen. Nun, manchmal muss man da einfach durch...“



Übung – Feedback

Lösung



Warum ist die folgende Rückmeldung nicht korrekt?

„Ich verstehe deine Unsicherheit sehr gut und weiß, was es heißt, ins kalte Wasser zu springen. Nun, manchmal muss man da einfach durch...“

Wohl drückt die feedbackgebende Person ihr Verständnis für die Unsicherheit aus, es fehlt jedoch eine klare Ich-Botschaft. Anstatt auf die Gefühle der feedbackgebenden Person einzugehen, holt sie zu einer verallgemeinernden Aussage aus, die sie zudem auf sich selber bezieht.

Ein solches Feedback hilft der feedbackempfangenden Person nicht weiter.



Übung – Johari Fenster

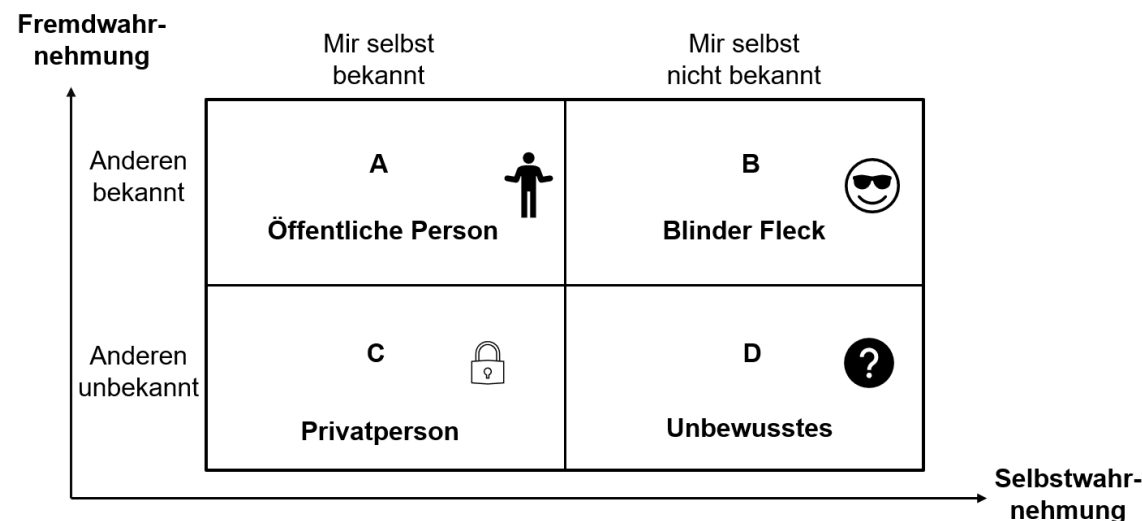


Welchem Quadranten des Johari-Fensters ordnen Sie folgende Aussage zu?

Feedback einer Mitarbeiterin:

„Ich habe beobachtet, dass Sie an Sitzungen ständig an den Knöpfen Ihres Jacketts zupfen, wenn Sie etwas Unangebrachtes sagen müssen.“

- „Ach ja? Ich bin mir dessen überhaupt nicht bewusst gewesen...“



Übung – Johari Fenster

Lösung

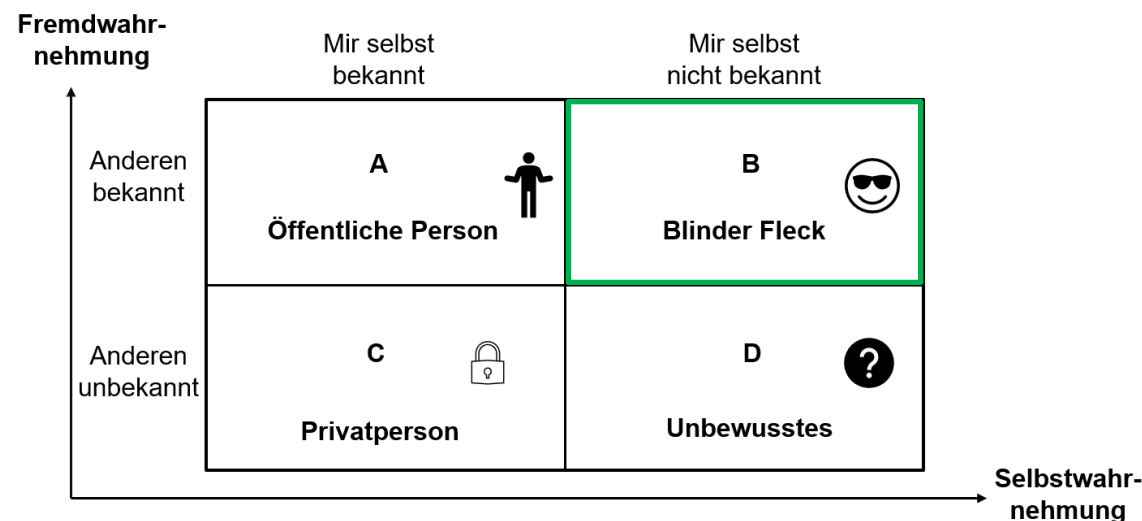


Welchem Quadranten des Johari-Fensters ordnen Sie folgende Aussage zu?

Feedback einer Mitarbeiterin:

„Ich habe beobachtet, dass Sie an Sitzungen ständig an den Knöpfen Ihres Jacketts zupfen, wenn Sie etwas Unangebrachtes sagen müssen.“

- „Ach ja? Ich bin mir dessen überhaupt nicht bewusst gewesen...“

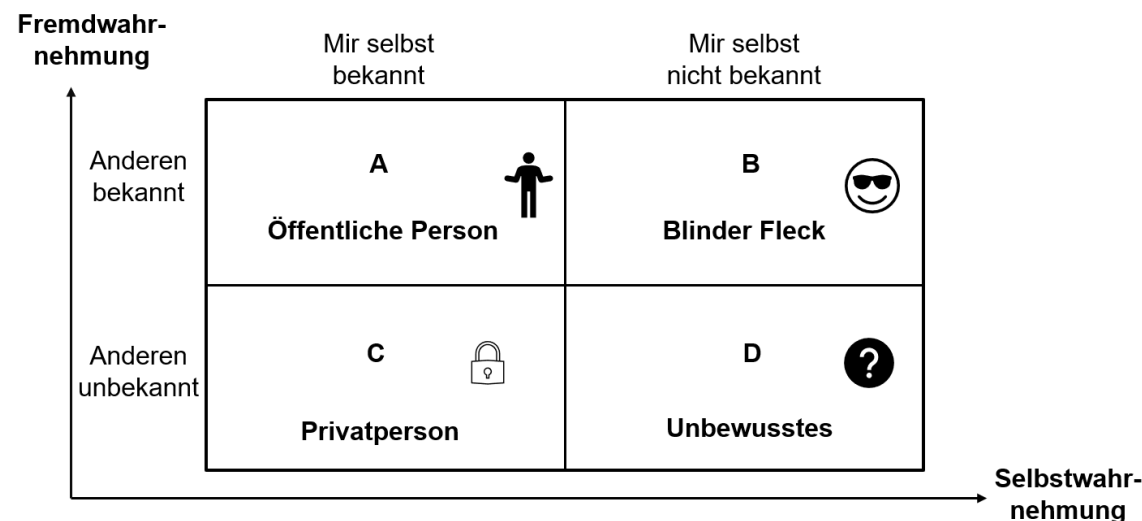


Übung – Johari Fenster



Welchem Quadranten des Johari-Fensters ordnen Sie folgende Aussage zu?

Feedback an einen Kollegen:
„Wie gut du mich mittlerweile kennst! Ich bin dir für deine Unterstützung in dieser heiklen Führungssituation sehr dankbar. Ohne dich wäre ich voll ins Fettnäpfchen getreten!“



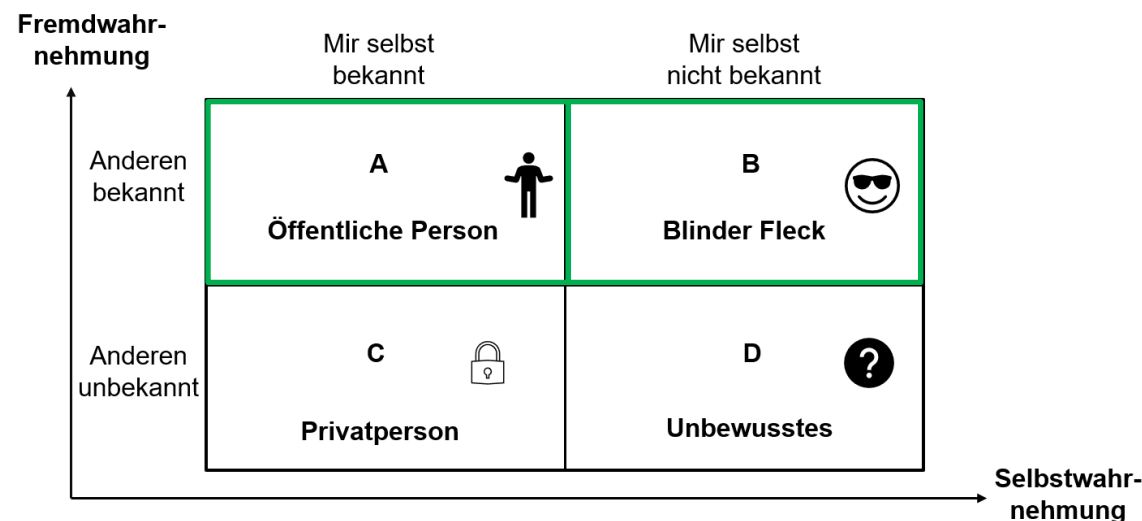
Übung – Johari Fenster

Lösung



Welchem Quadranten des Johari-Fensters ordnen Sie folgende Aussage zu?

Feedback an einen Kollegen:
„Wie gut du mich mittlerweile kennst! Ich bin dir für deine Unterstützung in dieser heiklen Führungssituation sehr dankbar. Ohne dich wäre ich voll ins Fettnäpfchen getreten!“



Übung – Feedback geben



Sind in folgendem Beispiel alle vier Elemente des Feedback-gehens (Gesamt-Rückmeldung, Positive Beobachtungen, Negative Beobachtungen, Empfehlungen) vorhanden?

„Danke sehr für dein Grobkonzept zur internen Kommunikation! Ich finde, dir ist damit ein sehr guter erster Wurf gelungen. Dein Grobkonzept bildet wirklich eine systematische Grundlage für die Weiterarbeit. Besonders gefallen haben mir deine neuartigen Lösungsansätze für die effizientere Kommunikation in unserem Team. Einzig bei der Bedürfnisanalyse habe ich etwas einzuwenden: Meines Erachtens hast du darin noch nicht alle relevanten Interessengruppen berücksichtigt, wie z.B. die Personalabteilung und das Rechnungswesen. Ich empfehle dir darum, die Bedürfnisanalyse nochmals kritisch zu prüfen und zu vervollständigen...“

Übung – Feedback geben

Lösung



Sind in folgendem Beispiel alle vier Elemente des Feedback-gebens (Gesamt-Rückmeldung, Positive Beobachtungen, Negative Beobachtungen, Empfehlungen) vorhanden?

Dieses Kurz-Feedback ist vollständig und korrekt.

„Danke sehr für dein Grobkonzept zur internen Kommunikation! Ich finde, dir ist damit ein sehr guter erster Wurf gelungen. Dein Grobkonzept bildet wirklich eine systematische Grundlage für die Weiterarbeit. (= Gesamt-Rückmeldung) Besonders gefallen haben mir deine neuartigen Lösungsansätze für die effizientere Kommunikation in unserem Team. (= Positive Beobachtungen) Einzig bei der Bedürfnisanalyse habe ich etwas einzuwenden: Meines Erachtens hast du darin noch nicht alle relevanten Interessengruppen berücksichtigt, wie z.B. die Personalabteilung und das Rechnungswesen. (= Negative Beobachtungen) Ich empfehle dir darum, die Bedürfnisanalyse nochmals kritisch zu prüfen und zu vervollständigen...“ (=Empfehlungen)

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit**



Wichtige Schlagwörter in dieser Lektion

- Abschluss
- Einstieg
- Führungsgespräch
- Gesprächsablauf
- Gesprächsatmosphäre
- Gesprächsnotiz
- Gesprächsvorbereitung
- Innere Vorbereitung
- Nachbearbeitung
- Selbstreflexion
- Sitzordnung
- Teilnehmerkreis
- Beobachtungen
- Blinder Fleck
- Empfehlungen
- Feedbackregeln
- Gesamt-Rückmeldungen
- Johari-Fenster
- Kurz-Feedback

Buchtipp



Kommunikation und Information

Gespräche führen und Informationen präsentieren

- Arbeitsbuch
- 126 Seiten
- Preis: 25,47 € (Print)
- Weitere Informationen [hier](#)

Alle Veranstaltungen auf Ilias



MAGAZIN ▾ HILFSMITTEL

Magazin » IQ Landesnetzwerke » Landesnetzwerk Nordrhein-Westfalen » IQ NRW – OnTOP|NWL - High Potentials » Schule der Kommunikation


Schule der Kommunikation


Aktionen ▾

Die High Potentials Schule der Kommunikation vermittelt die Grundlagen der Kommunikation und die Anwendung der wichtigsten Kommunikationstechniken. Es werden typische Gesprächssituationen einer Führungsperson und deren Handlungsmethoden dargestellt sowie Erfolgskomponenten einer Präsentation vertieft.



Inhalt Info Beitreten


INHALT

- 



01-Basiskompetenz_in_Kommunikation 


pdf 3,1 MB Heute, 16:16 Anzahl Seiten: 66


- 


02-Kommunikationstechniken_einsetzen 


pdf 2,0 MB Heute, 16:16 Anzahl Seiten: 63


- 

03-Wirkungsvolle_Kommunikation 

pdf 3,7 MB Heute, 16:17 Anzahl Seiten: 70



Kalender 

◀ Jan 2022 ▶

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

[iCal](#)

*Klicken Sie auf die Grafik um zur Datenbank zu gelangen

Kontakt



Tobias Isaak
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 78
t.isaak@netzwerk-lippe.de



Khalil Naffissa
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 665
k.naffissa@netzwerk-lippe.de

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

In Kooperation mit: