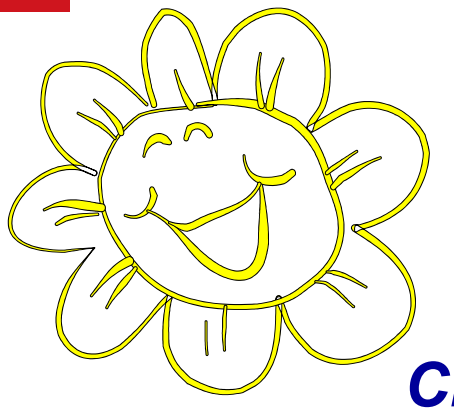


Chancen nutzen

Mitdenken und Mitgestalten

„Führungsfeedback: Chancen nutzen“

Warum sollte ich mitmachen?

1. *Wie stimme ich mich ein? Die Einstellung muss stimmen!*
2. *Brauchen wir ein Führungsfeedback?*
3. *Was muss ich über den Ablauf eines „Führungsfeedback“ wissen?*
4. *Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.*
5. *Was ist wann von wem zu tun?*
6. *Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich als MA´in achten und wie packe ich es an?*
7. *Was ist, wenn…*

Es wird zuviel übereinander gesprochen und zu wenig miteinander!

Was erwarten Sie als MA`in von einem FFB?

Was erhoffen Sie sich von dem Führungs-feedback?

Was befürchten Sie von einem Führungs-feedback?

Was sollte und was muss geklärt werden?

Wie informieren sie sich über das Führungsfeedback?

- *Über den Leitfaden? = sachlich*
- *Über den Flurfunk? = emotional*
- *Über die Kommunikation mit Ihrer Team-leitung?*

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen“

Chinesisches Sprichwort

Die Neophobie, die Scheu vor dem Neuen, übersieht die Chancen und lässt die Risiken - weit von der Realität entfernt - wachsen!

Fazit:

Gelassenheit und ein unaufgeregtes Urteil

Auch hier gilt:

Es gibt eine konstruktive und eine destruktive Bewertung und Kritik

Der positiv Eingestellte sieht und realisiert die Chancen

Es gibt Leute, die nur aus dem Grunde in jeder Suppe ein Haar finden, weil sie, wenn sie davor sitzen, so lange den Kopf schütteln, bis eins hineinfällt.

Friedrich Hebbel

Sie haben die Wahl

Sie können entweder die Chancen oder die Risiken sehen und thematisieren!

Erfolg oder Misserfolg, Gelingen oder Misslingen sind vor allem eine Frage der

Einstellung

➔ *Die Dynamik der sich selbst erfüllenden Prophezeiung*

*Auf die **Einstellung** und auf die **Einstimmung** kommt es an!*

Einstellung?

Sicht Führungskraft?

Sicht Mitarbeiter?

Sicht Gruppe/ Team?

Einstellung:

Wie sollten Sie „ein- gestellt“ sein?

Mitarbeiterin/ Mitarbeiter

Was erfahre ich als Mitarbeiter, was mich und was unser Team weiterbringt?

Führungskraft:

Was erfahre ich als Führungskraft, was uns im Team weiterbringt?

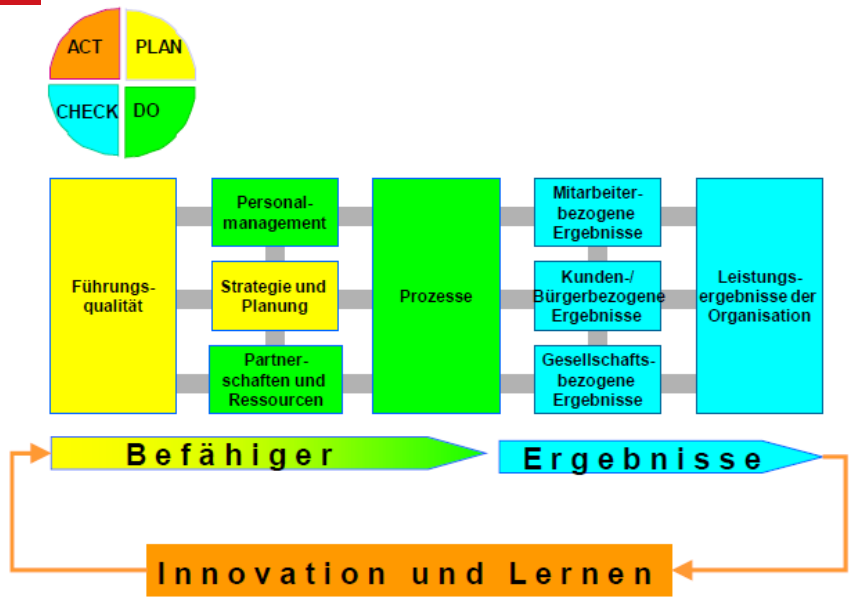
1. *Einstimmung*
2. ***Brauchen wir ein Führungsfeedback?***
3. *Was muss ich über den Ablauf eines „Führungsfeedback“ wissen?*
4. *Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.*
5. *Was ist wann von wem zu tun?*
6. *Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich als MA´in achten und wie packe ich es an?*
7. *Was ist, wenn…*

- ***Qualitätsmanagement und Führung: CAF weist den Weg!***
- ***Was soll mit dem Führungsfeedback erreicht werden?***
- ***Fremd- , Selbst- und angenommenes Fremdbild***

CAF

Common Assessment Framework

Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung



		Themenfeld Führung
1	1.1	Der Organisation eine Richtung vorgeben
2	1.2	Ein Managementsystem entwik-keln und umsetzen
3	1.3	Die Beschäftigten motivieren, unterstützen und eine Vorbild-funktion ausüben
4	1.4	Angemessene Beziehungen nach außen pflegen

CAF

9 Themenfelder

28 Kriterien

Ein Vielfaches an Indikatoren

Merk- und Leitsatz I

Es geht um mehr Offenheit.

Trauen setzt auf Vertrauen!

Mehr miteinander als übereinander reden!

Merk- und Leitsatz II

Mit dem FFB wird ein kontinuierlicher Prozess zur Verbesserung der Führungskultur eingeleitet.

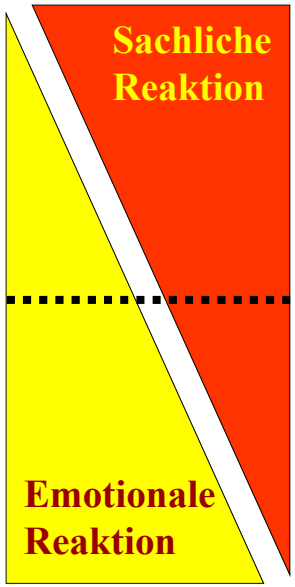
Auch gut ist schon bald nicht mehr gut genug!

Was kann das FFB inhaltlich leisten?

Sachlich-neutral

- Standpunkt klären
- Missverständinsse klären
- Meinungsverschieden-heiten thematisieren
- Wunder Punkt
- Blinder Fleck

Emotional – betroffen

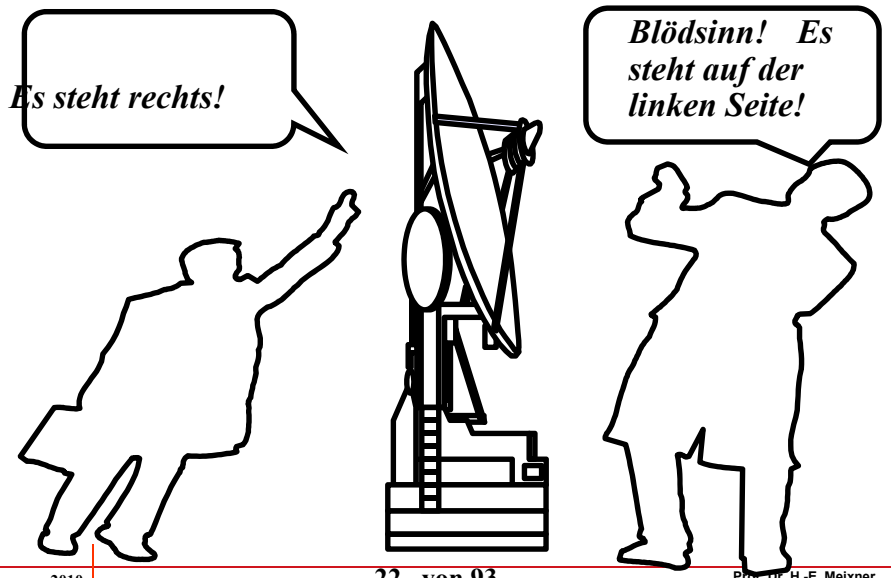


Klären von Standpunkten:

Unterschiedliche Blickrichtung

1. Unterschiedliche Standpunkte klären und verstehen.
2. Unterscheidung in Bedingungs- und Gestaltungsfaktoren
3. Rolle und Rollenverhalten: Konfliktlinien erkennen
4. Was ist machbar? Was sollte man hinnehmen?

Auf den Standpunkt kommt es an!



Was wir sehen, wird häufig von dem bestimmt, was wir sehen wollen bzw. was wir zu sehen erwarten.

13

Recht-haben ist eine Frage des Standpunktes

1. *Hinterfragen Sie Ihren Standpunkt.*
2. *Lassen Sie sich von neuen Perspektiven faszinieren.*
3. *Versetzen sie sich in den Standpunkt ihrer Führung! (Standpunkt verändern!)*

Beispiel:

Meine Führungskraft

(15) sorgt für eine gute Arbeitsorganisation dafür, dass ich die Arbeit bewältigen kann 1 2 3 4 5 6

(16) gibt mir die notwenige Unterstützung für die Aufgaben-erledigung. 1 2 3 4 5 6

Klären von Missverständnissen:

Selektive Wahrnehmung

Wahrnehmungsverzerrungen

Momo: Das Bild, der Wirt und der Maurer

Bei Ermessen muss entschieden werden!

Verantwortungsmanagement: Im Zweifel entscheidet, wer die Verantwortung trägt!

Klären von Meinungsverschiedenheiten:

Unterschiedliche Blickrichtung

Gelassenheit

Macht kommt von machen!

Kommt Qualität von Qual? (vgl. Trainer)

Bei Ermessen muss entschieden werden!

Verantwortungsmanagement: Im Zweifel entscheidet, wer die Verantwortung trägt!

Beispiel 1:

Muss ein Schreibtisch aufgeräumt sein?

Zwei denkbare Ansätze:

1. Jawohl!
2. Die Arbeit muss stimmen!

Wer hat Recht?

Selektive Wahrnehmung

Beispiel:

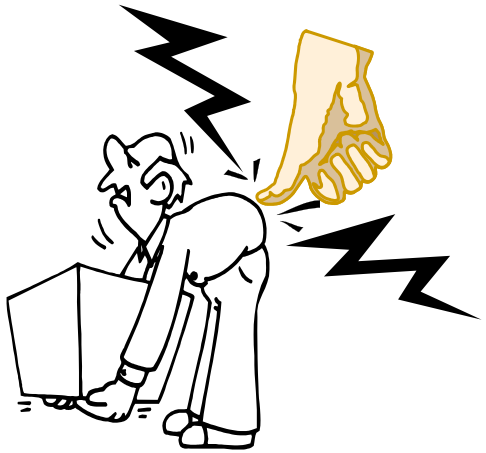
Meine Führungskraft

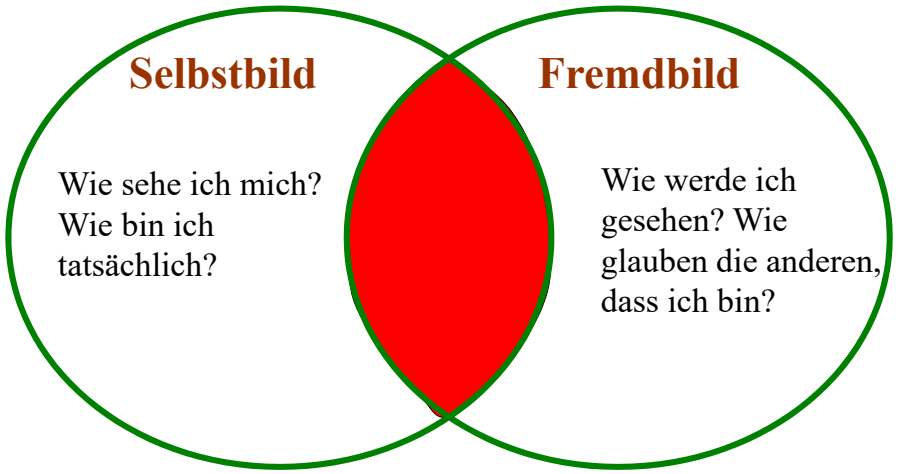
(11) Nimmt konstruktive Anregungen als Chance zum Lernen wahr 1 2 3 4 5 6

Was ist konstruktiv? (Wertung/ Meinung)

Wie äußert sich das Lernen?

Der wunde Punkt





	Mitarbeiter über sich	Vorgesetzter über Mitarbeiter
Menschliche Anerkennung	1	7
Bessere Information	2	9
Hilfe in persönlichen Angelegenheiten	3	8
Sicherheit des Arbeitsplatzes	4	2
Gute Bezahlung	5	1
interessante Arbeit	6	5
Aufstiegsmöglichkeiten	7	3
Eintreten des Vorgesetzten für dieMitarbeiter an höherer Stelle	8	6
Gute Arbeitsbedingungen	9	4

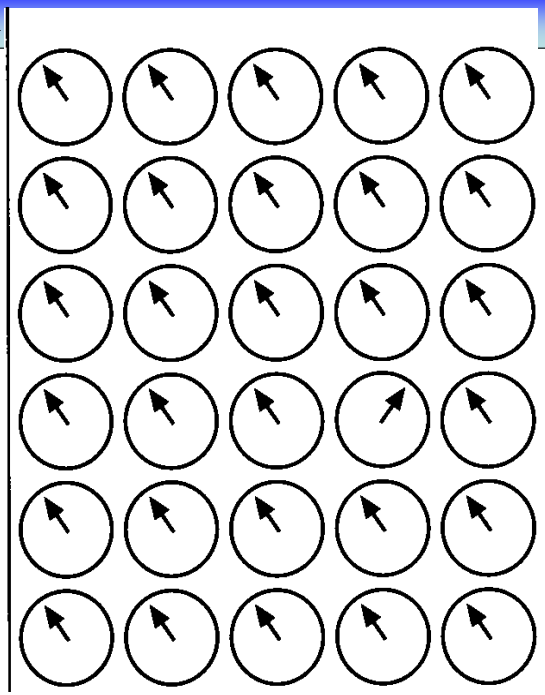
Die Zwei Wege

	Gewichtung	Reihung
Stärken		
Schwächen		

Welche Aussagen stehen hinter einer Skalierung bzw. einer Reihung?

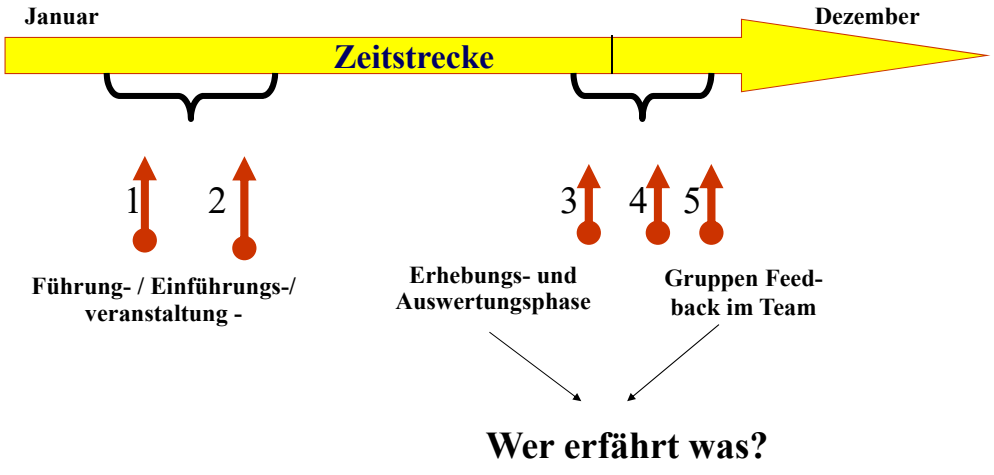
Skalierung	Reihung
1. Voll und ganz	1. Platz
2. Weitgehend	2. Platz
3. Teilweise	3. Platz
4. Kaum	4. Platz
5. Weitgehend nicht	5. …
6. Überhaupt nicht	

Unregelmäßigkeiten ziehen die Aufmerksamkeit des Auges auf sich.



1. *Einstimmung*
2. *Brauchen wir ein Führungsfeedback?*
3. *Was muss ich über den Ablauf eines „Führungsfeedback“ wissen?*
4. *Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.*
5. *Was ist wann von wem zu tun?*
6. *Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich als MA´in achten und wie packe ich es an?*
7. *Was ist, wenn…*

Ablauf FFB

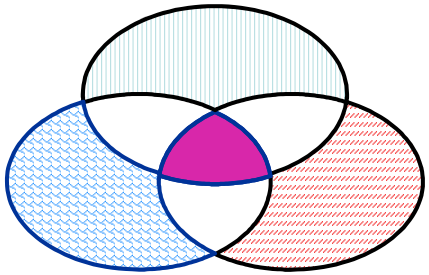


Das Menschenbild am Beispiel Führungsfeedback

Mitarbeiter	Führungskraft
Man sieht sich zweimal	Ich brauche eine ehr-liche Rückmeldung
Nachtragend	Ich bin offen für Feed-back
Verletzbar	Ich bin gerecht
Ungerecht	Ich bin fair
Unfair	Ich höre zu
beratungsresistent	

Ablauf FFB

Instrument / Formular
Kompetenzbereiche, Fragen/Merkmale, Skala/ Einstufung



Abläufe regeln
Wer führt mit wem und in welcher Abfolge unter Beachtung welcher weiteren Vorgaben das Gespräch?

Feedbackgespräche
Wie werden die Gesprächspartner auf diese Aufgabe vorbereitet?

Ablauf FFB

Aus der Definition ergeben sich drei Gestaltungsbereiche für das Führungsfeedback

-Regelungen zum Ablauf

- das Feedbackinstrument mit seinen Kompetenzfeldern und 21 Fragen

-Die Feedbackgespräche im den Teams, Abteilungen, Referaten

Der Leitfaden im Überblick:

Was muss ich als MitarbeiterIn wissen?

1. Was ist ein Führungsfeedback?
2. Wie funktioniert das Führungsfeedback?
3. Fragebogen Selbsteinschätzung
4. Fragebogen Fremdeinschätzung

Vertiefungsbereiche

2. Wie funktioniert das Führungsfeedback in der Stadtverwaltung Gelsenkirchen

2.2 Zum Ablauf Leitlinie

2.3 Auswertung:
- **Was muss ich über die Auswertungsmethode wissen?**
- **Zwischen arithmetischem Mittel und Median: Die Auswertungssystematik**

2.5 Wer hat Zugriff auf die Daten?

2.6 Aufbewahrung
Zeitreihen: Chancen und Risiken

Definition/ Beschreibung

Führungsfeedback (FFB) ist eine **strukturierte (1), subjektive Rückmeldung (2)** der unmittelbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **über das erlebte Führungsverhalten der bzw. des Vorgesetzten (3),**

… die ihr/ihm eine **bessere Einschätzung** (4) ihres/seines Führungsverhaltens ermöglicht und ihr/ihm konkrete **Hinweise** auf einen evtl. **Veränderungsbedarf (5)** gibt.

Zu (1) strukturierte:

Die Struktur leitet sich ab, aus

a. den Fragen zum Führungsverhalten

b. der Merkmalbeschreibung/ Fragen

c. der Einstufungsskala (voll und ganz, weitgehend …)

d. dem möglichen Ausschluss von Fragen („Kann ich nicht beurteilen“)

Dieses Instrument wird im 3. Teil vertieft

(2) subjektive Rückmeldung :

-Keine Beurteilung von Verhaltensweisen

-Gefühlte Führung/ gefühlte Temperatur

- Kernsatz: Wie wirkt das Verhalten der Teamleitung auf mich als Mitarbeiter? … auf uns als Team?

- setzt auf eine Vertrauens- und Dialogkultur

-Entwicklungsimpulse leiten sich aus der Diskussion ab

(4) bessere Einschätzung:

-Abgleich von Selbstbild und Fremdbild: Selbstein-schätzung und Fremdeinschätzung

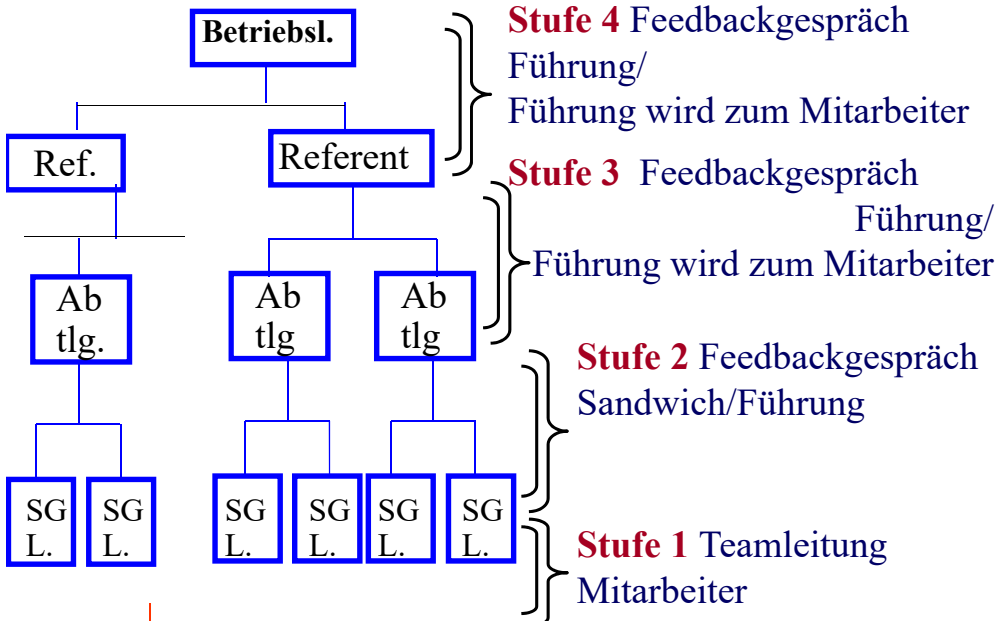
- angenommenes Fremdbild

- Nicht jeder sagt, was er meint und nicht jeder meint, was er sagt!

(5) Hinweise Veränderungsbedarf:

Veränderungen

- In den Einstellungen
- Im Verhalten
- In Bereich der Führungskompetenzen:
  z.B. soziale Kompetenz
  z.B. Empathie
- Im Bereich Stress und Belastbarkeit
- Im Bereiche Kommunikation



1. *Einstimmung*
2. *Brauchen wir ein Führungsfeedback?*
3. *Was muss ich über den Ablauf eines „Führungsfeedback“ wissen?*
4. ***Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.***
5. *Was ist wann von wem zu tun?*
6. *Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich als MA´in achten und wie packe ich es an?*
7. *Was ist, wenn…*

Unterlagen:

4 Kompetenzbereiche

21 Fragen auf einem hohen Abstraktions-niveau

Bogen: Selbstbeobachtung Führung

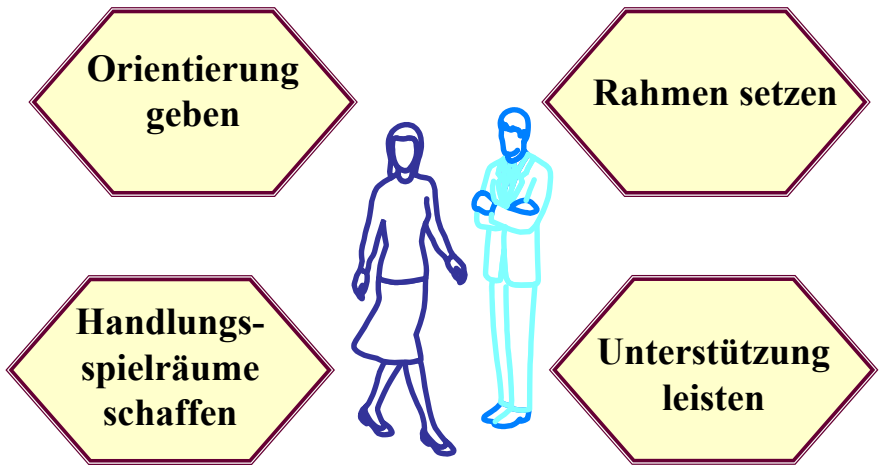
Bogen: Fremdbeobachtung/ gefühlte Führung: selektive Wahrnehmung

Sechsstufige Skala:
a. Vorteile einer geraden Skalierung
b. Ziffern oder Buchstaben
c. Abstrakte Skalenbeschreibung

Ankerpunktskala:
a. Was ist uns wichtig?
b. Inhaltliches Konkretisieren der Skalen

Unterschiedliche Wertungen
a. Unterschiedliche Bewertungskulturen
b. Tendenzen: Bei der Einstufung gibt es Hierarchieeffekte.

Kompetenzfelder einer Führungskraft



Orientierung geben

Führung schafft Orientierung und Sinnhaftigkeit

Unzufriedenheit entsteht immer dann, wenn ein Mitarbeiter nicht weiß, warum, wozu und wie er bestimmte Arbeiten ausführen soll.

Geben Sie Ihrer Arbeit einen Sinn

Wer den Spaß *in* der Arbeit findet, braucht sich nicht vor der Arbeit zu drücken, um Spaß zu haben. Wer Spaß haben will, braucht Überblick: Sehen Sie nicht nur Ihren engen Arbeitsbereich (z.B. Bauanträge bearbeiten), sondern den größeren Sinn dahinter (dass Menschen in menschenfreundlichen Städten wohnen können).

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

März 2010

9

Dienstag

Die Sängerin und Schauspielerin Katja Ebstein feiert heute ihren 65. Geburtstag

simplify your day
www.simplify.de

Orientierung geben

Veränderungsprozesse gestalten

über anspruchsvolle, erreichbare Ziele steuern und diese konsequent verfolgen

Prioritäten setzen

Meine Führungskraft

erläutert mir den Beitrag und die Bedeutung meiner Tätigkeit zur Zielerreichung

vermittelt die Ziele mit überzeugenden Argumenten

setzt nachvollziehbare Prioritäten für meine Arbeit

handelt für mich berechenbar und zuverlässig

gibt mir hilfreiche Rückmeldung zu meiner Arbeit

Leitsätze der Führung

Unser Beitrag als Führungskräfte

Wir erläutern unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deren Beitrag und die Bedeutung ihrer Tätigkeit zur Zielerreichung.

Wir vermittelt die zu erreichenden Ziele mit überzeugenden Argumenten.

Wir setzen nachvollziehbare Prioritäten für die zu erledigende Arbeit.

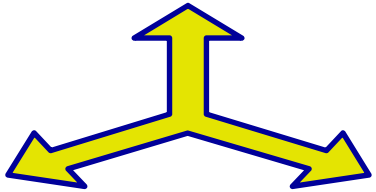
Unser Handeln ist berechenbar und zuverlässig.

Wir beraten und geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hilfreiche Rückmeldungen zu deren Arbeit.

Rahmen setzen

Führung vereinbart

Qualitative Ziele/ qualitative Standards



Quantitative Ziele/ quantitative Standards

Verhaltensziele/ Verhaltensstandards

Rahmen setzen

Standards setzen für eine effektive und effiziente Aufgabenerledigung.
den eigenen Gestaltungswillen zum Ausdruck bringen.
Leistungserwartungen transparent machen.
Spielregeln und Kommunikationsstrukturen festlegen.

Meine Führungskraft

macht Leistungserwartungen transparent

hat für mich angemessene Leistungserwartungen

steht zu einmal getroffenen Entscheidungen bzw. begründet "Kurskorrekturen

legt Spielregeln für die Zusammenarbeit fest und achtet auf deren Einhaltung.

würdigt meine Beiträge und Leistungen.

1. *Einstimmung*
2. *Brauchen wir ein Führungsfeedback?*
3. *Was muss ich über den Ablauf eines „Führungsfeedback“ wissen?*
4. *Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.*
5. ***Was ist wann von wem zu tun?***
6. *Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich als MA´in achten und wie packe ich es an?*
7. *Was ist, wenn…*

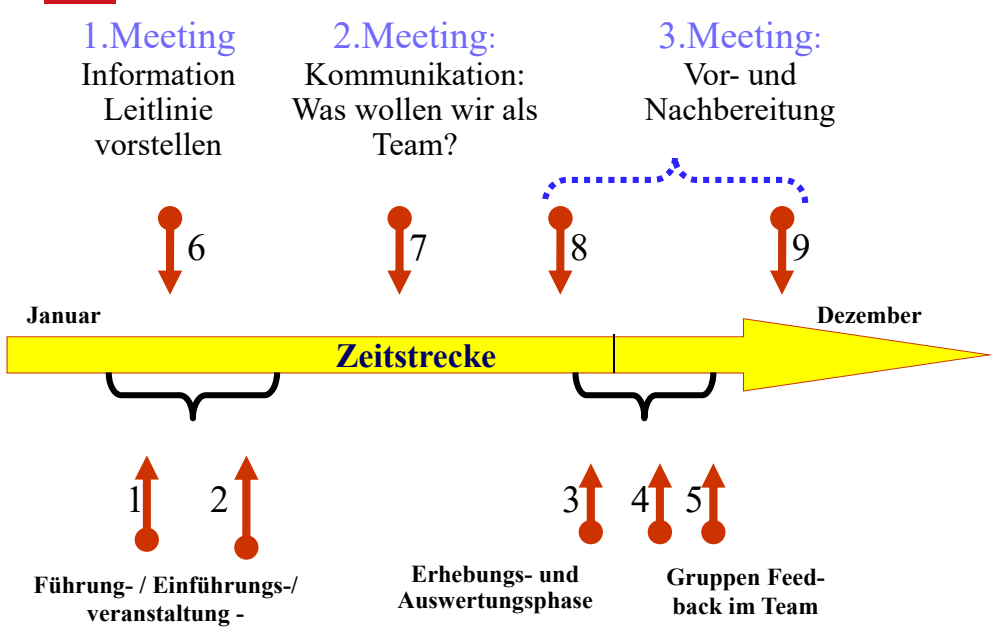
Zwei Wege:

Der Weg der Administratoren:

Auftrag abwickeln!

Der Weg der Gestalter:

Auf Mitdenker und Mitgestalter setzen



Dienstbesprechung zu Ziffer 7

Notwendig oder nicht?

Warum? (Einstellung)

Was? (Inhalte)

Wie? (Ablauf)

Fragen zur Einstimmung auf das Führungsfeedback im Team

- **Was wollen wir aus FFB für unser Team machen?**
- **Wie wollen wir vorgehen?**
- **Was ist uns wichtig, welche Kriterien stehen hierfür?**
- **Reihen und/oder Skalieren?**
- **Welche Regeln wollen wir einhalten?**
- **Was soll am Ende herauskommen?**
- **Wie wollen wir den Erfolg messen?**

Braucht das Team Regeln für das Gruppenfeedback?

Operative Leitsätze

1. Wir halten uns an die Regeln des Feedback- Gebens und des Feedback- Annehmens.
2. Feedback soll etwas bewegen: Daher nur soviel Feedback, wie der andere es ertragen kann!
3. Wir achten auf die Ich-Botschaft, keine Generalisierungen.
4. Die Persönlichkeit muss unbeschadet bleiben.

Die Aussprache war offen und ehrlich

1 2 3 4 5 6 7

Teamleitung und Team gelang es, Lösungen zu finden, statt Verhaltens weisen zu rechtfertigen

1 2 3 4 5 6 7

Ich konnte mich angemessen in die Diskussion ein-bringen

1 2 3 4 5 6 7

Auf meine Argumente und Anliegen wurde angemessen und fair eingegangen

1 2 3 4 5 6 7

Auf meine Argumente und Anliegen wurde angemessen und fair eingegangen

1 2 3 4 5 6 7

Die Aussprache und die Ergebnisse haben meine Erwartungen übertroffen

1 2 3 4 5 6 7

Ich habe das Gefühl, dass sich etwas zum Besseren im Führungs-feld verändert

1 2 3 4 5 6 7

Dieses Gruppenfeedback hat sich für mich gelohnt

1 2 3 4 5 6 7

Ich glaube, dass sich im Führungsfeld einiges zum Besseren hin verändern wird

1 2 3 4 5 6 7

Feedback- Gespräch

1. Einstimmung

2. Brauchen wir ein Führungsfeedback?

3. Was muss ich über den Ablauf eines „Führungsfeedback“ wissen?

4. Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.

5. Was ist wann von wem zu tun?

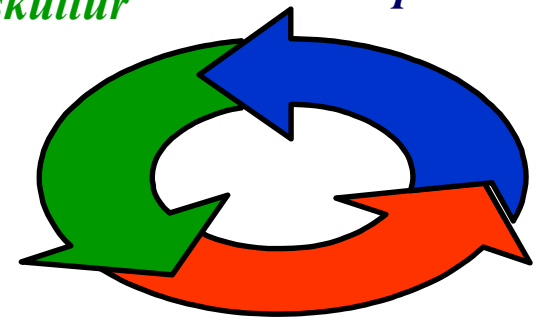
6. Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich als MA´in achten und wie packe ich es an?

7. Was ist, wenn…

Ein gutes FBB baut

Auf eine Gesprächskultur

Einen Gesprächsleitfaden



Regeln des Feedback – Geben und Annehmen

Regeln für das Feedback Gespräch im Team

1. **Wir halten uns an die Regeln des Feedback- Gebens und des Feedback- Annehmens.**
2. **Feedback soll etwas bewegen: Daher nur soviel Feedback, wie der andere es ertragen kann!**
3. **Wir achten auf die Ich-Botschaft, keine Generalisierungen.**
4. **Die Persönlichkeit muss unbeschadet bleiben.**

Eckwerte für das Feedback - Gespräch

Wir nehmen wahr, was wir „sehen“ wollen!

Wir hören, was wir hören wollen!

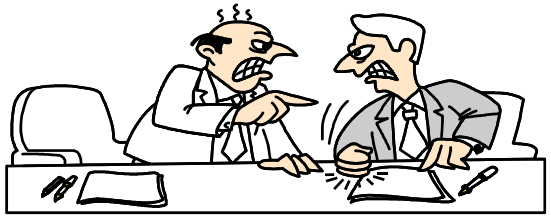
Unterschiedliche Standpunkte führen zu vielen „Wahrheiten“

Rückschluss

Wer Sachaufgaben im Auge hat, sieht die sachlichen Herausforderungen!

Wer auf Beziehungen und Atmosphäre setzt, öffnet sich für die Zwischentöne!

Chancen und Grenzen eines Feedback



Feedback **ist die Mitteilung an eine Person und/oder Gruppe, wie ihre Verhaltensweisen wahrgenommen, verstanden und/ oder erlebt werden.**

Begriffe, die im Zusammenhang mit dem

Feedback geben

und dem

Feedback annehmen

in Verbindung stehen

Feedback ist schädlich (destruktiv), wenn

- ✓ das Selbstwertgefühl ernsthaft erschüttert wird.
- ✓ soziale Angst provoziert wird.
- ✓ Unsicherheiten ausgelöst werden und Verkrampfungen entstehen
- ✓ überzogene und unrealistische Erwartungen an einen gestellt werden
- ✓ Hemmschwellen aufgebaut werden
- ✓ die eigentlichen Konflikte in Harmoniepäckchen verschnürt werden
- ✓ notwendige Entwicklungsschritte durch Besänftigen behindert werden

Feedback ist nützlich, wenn es hilft

- ✓ einen positiven Entwicklungsprozess in Gang zu setzen
- ✓ sich selbst besser zu erkennen
- ✓ die Wirkung eigenen Verhaltens auf andere besser zu verstehen
- ✓ Lebens- und Arbeitsziele wirksamer zu erreichen
- ✓ Beziehungen zwischen den Teammitgliedern zu klären
- ✓ das Miteinanderumgehen zu entkrampfen und zu verbessern
- ✓ Impulse für die eigene Weiterentwicklung gibt

1. Gebot
Konstruktive Kritik ist frei von autoritärem Getue

Beispiele

- ***ihn klein machen***
- ***die Leviten lesen***
- ***den Marsch blasen***
- ***ihn zur Brust nehmen***

2. Gebot

Konstruktive Kritik vermeidet verallgemeinernde Kritik

Beispiele

- *Sie reden ständig und vergessen das Arbeiten*
- *Sie sind nie da, wenn man Sie mal sucht*

3. Gebot

Konstruktive Kritik konzentriert sich auf ein konkretes Verhalten und lässt die Person unangetastet!

Beispiele

- *keine persönlichen Anspielungen*
- *ist frei von Ironie und Besserwisserei*
- *erfolgt möglichst unmittelbar*
- *beschränkt sich auf das Wesentliche*
- *hält mit Meinungen zurück und konzentriert sieh an den Fakten.*

Recht haben wollen

Jetzt sind Sie aber unlogisch!

Das habe ich nicht verstanden. Erklären Sie bitte, wie Sie zu dieser Meinung kommen!

Sie wissen wohl nicht mehr, was Sie vorhin gesagt haben!

Es fällt mir schwer, das zu glauben. Man kann das auch anders verstehen

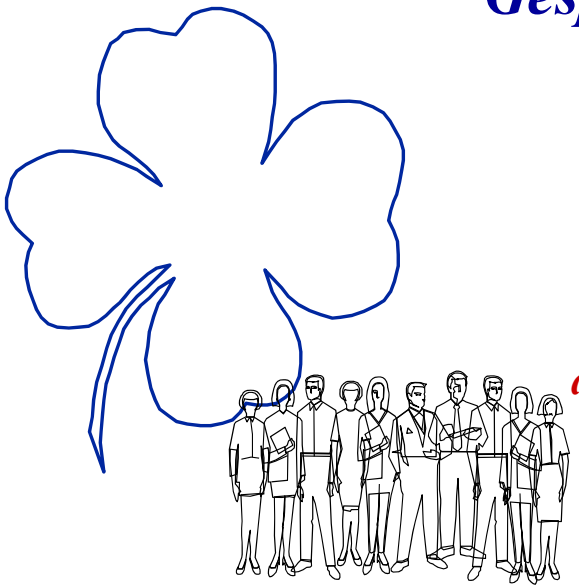
Sie drehen mir absichtlich das Wort im Mund herum!

Kann man Ihren Standpunkt so zusammenfassen...

Akzeptanz klingt in Formulierungen an wie

"Ich verstehe, wie Sie zu dieser Einstellung gekommen sind!"
"Ich verstehe Ihre Unruhe!"
"Ich begreife, wie Sie die Dinge im Augenblick sehen..."
"Ich interessiere mich für Ihre Sicht..."
"Wie sind Sie zu dieser Auffassung gekommen...?"
"Ich fühle mit Ihnen..."

Gesprächspartner wollen



Recht haben

wichtig sein

akzeptiert werden

angenommen, geliebt werden

Sicherheit

Abwechselung

Rhetorische Kampfmittel

Sachlich-neutral

Sie haben gesagt

verallgemeinernd

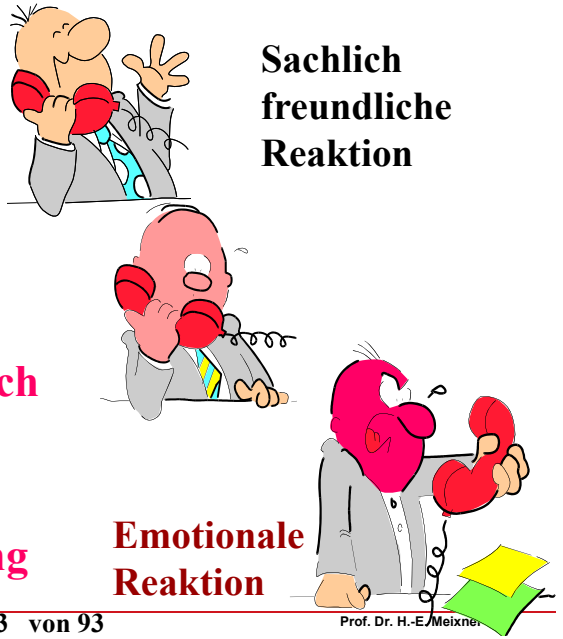
Sie haben behauptet

angreifend

Wollen Sie uns wirklich einreden!

Diffamierend

Eine solche Auffassung ist geradezu abwegig



Sachlich freundliche Reaktion

Emotionale Reaktion

Rhetorische Kampfmittel

Sachlich-neutral

Beamter

verallgemeinernd

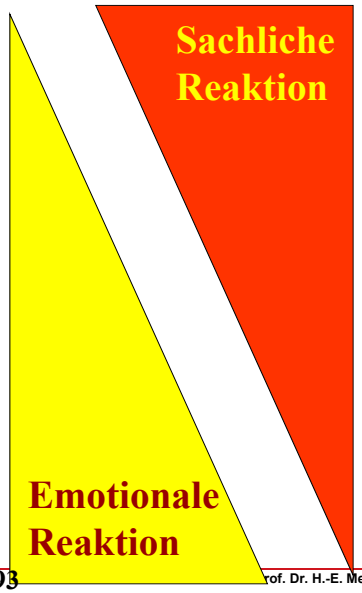
Staatsdiener

angreifend

Staats- ver- diener!

Diffamierend

Made im Speck



Selbstbild	Gefährliches Kratzen
Intelligent	Jetzt sind sie unlogisch!
Informiert	Sie wissen wohl nicht mehr, was sie vorhin gesagt haben!
Ehrlich	Das soll einer mal begreifen!
Modern	Davon haben sie keine Ahnung!
Konsequent	
Einmalig sein	
Besonderes sein	

Selbstbild Gefährliches Kratzen

Intelligent

Informiert

Ehrlich

Modern

Konsequent

Einmalig sein

Besonderes sein

Sie wollen mich wohl für dumm verkaufen!

Sie drehen mir absichtlich das Wort im Munde um

Selbstbild Gefährliches Kratzen

Intelligent

Informiert

Ehrlich

Modern

Konsequent

Einmalig sein

Besonderes sein

Das können sie heute niemanden mehr erzählen!

Das ist schon längst überholt.

1. *Einstimmung*
2. *Brauchen wir ein Führungsfeedback?*
3. *Was muss ich über den Ablauf eines „Führungsfeedback“ wissen?*
4. *Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.*
5. *Was ist wann von wem zu tun?*
6. *Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich als MA´in achten und wie packe ich es an?*
7. ***Was ist, wenn…***

Vorlaufphase

Einzelne Kolleginnen du Kollegen (z.B. ältere) lassen im Vorfeld erkennen, dass sie sich nicht beteiligen werden

Die Teamleitung lässt erkennen, dass sie von diesem Vorhaben nicht viel hält

Das ist doch nur alter Wein in neue Schläuche ….

Tenor bei einigen: Das bringt doch überhaupt nichts ….

Bei uns klappt es doch sehr gut, …

……

……

1. *Wir sehen das FFB als eine Chance für unser Team und gehen an das FFB unvoreinge-nommen heran.*

2. *Wir sehen das FFB als einen ersten Einstieg in einen kontinuierlichen Prozess zur ständigen Verbesserung des Führungsfeldes.*

3. *Wir wissen, dass Offenheit und Vertrauen wachsen müssen und Misstrauen überwunden werden muss.*

4. Treten Fehler im Verfahren auf, so werden wir daraus lernen, um künftig besser zu werden! Fehler sind kein Grund, einen guten Ansatz zu zerreden!

5. Jeder beteiligt sich aktiv am FFB. Wir sehen uns in der Verantwortung als Mitgestalter und als Mitdenker in diesem Verfahren.

6. Wir nehmen uns für dieses Feedback Zeit und gehen fair, sachlich und sorgfältig mit dem FFB um.

7. Wir gehen konstruktiv an dieses Verfahren heran! Wenn es in unserem Team nicht gelingt, suchen wir zunächst die Schuld bei uns selbst nicht bei anderen!

8. Wir behandeln die Daten vertraulich und finden Wege, dass diese Daten vertraulich bleiben! Dazu gehört auch, das Passwort gut zu schützen!

Die Bedeutung des Menschenbildes

Zwischen Theorie und Praxis

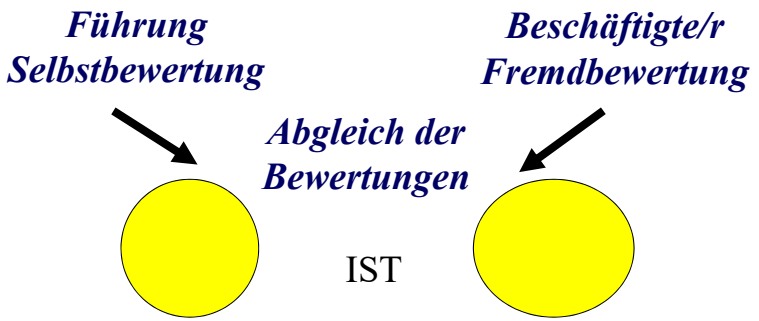
McGregor: X- und Y- Theorie

Was für ein Menschbild habe ich von der Führung im Allgemeinen und speziell von meiner Führungskraft?

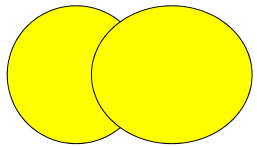
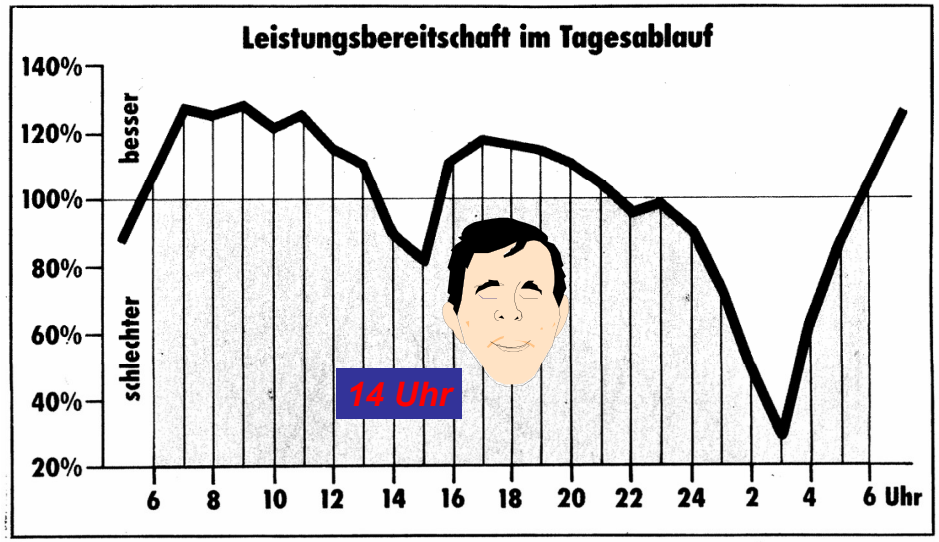
Das Menschenbild am Beispiel Führungsfeedback

Mitarbeiter	Führungskraft
Will keine ehrliche Rückmeldung	Ich brauche eine ehrliche Rückmeldung
Kann mit einem kritischen Feedback nicht umgehen	Ich bin offen für Feedback
Man sieht sich zweimal	Ich bin gerecht und fair
Nachtragend	
Verletzbar	
Ungerecht	
Unfair	
Beratungsresistent	

Die Dynamik von Selbstbild, Fremdbild und angenommenen Fremdbild



IST/ IST: Ursachen analysieren => Verständnis
Verstehen führt zur Annäherung



Mittagstiefs: Kann man motivieren?“