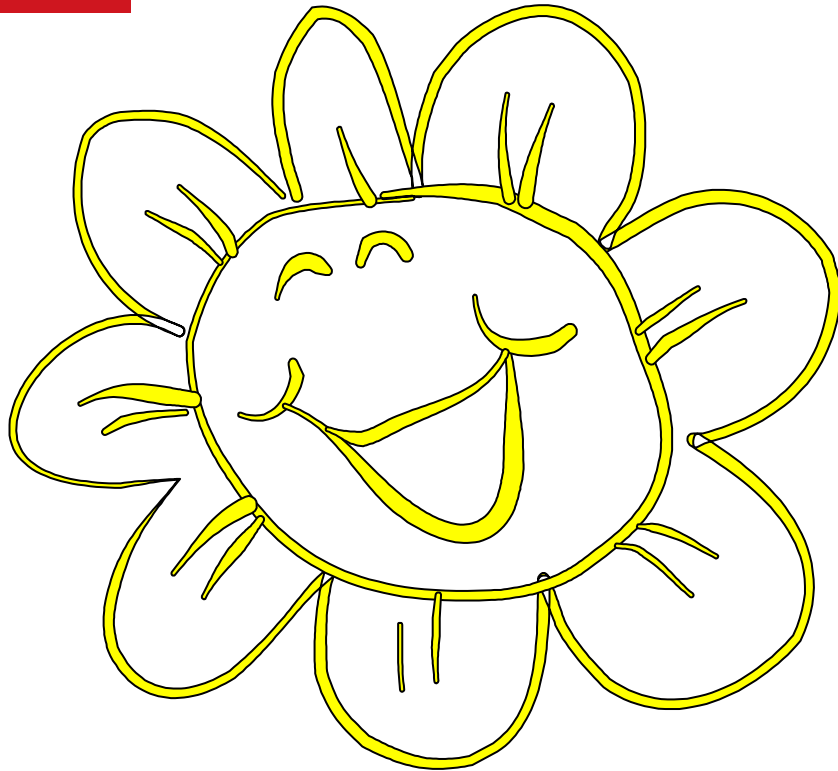


## Hinweis für Führungskräfte/ Stadtverwaltung X

Die Datei Gruppenfeedback Mitarbeiter enthält viele Hinweise zum Leitfaden und zum Fragebogen der Stadtverwaltung. Daher mit Passwort geschützt. Als TN des FeedbackSeminars können Sie die Datei über das Intranet einsehen. Alternativ: Sie mailen mich über xxx@Stadt an und sie erhalten das Passwort.



***Auf einen guten  
gemeinsamen Start in den  
heutigen Tag***

# *„Führungsfeedback: Chancen nutzen“*

- Wie gewinne ich das Team für das neue  
Führungsinstrument? -*

# *Führungsfeedback*

Nutzen für wen?

Die Vorgaben der Leitung „Abarbeiten“  
oder „Gestalten“?

Wofür entscheiden Sie sich?

*Was erwarten Sie von diesem Seminartag?*

*Was erhoffen Sie sich von dem Führungsfeedback?*

*Was befürchten Sie von einem Führungsfeedback?*

*Was sollte und was muss geklärt werden?*

# ***1. Einstimmung***

***2. Brauchen wir ein Führungsfeedback?***

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

***4. Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.***

***5. Wie organisiere ich als Teamleiter das Führungsfeedback in meinem Team? Was ist wann von wem zu tun?***

***6. Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich achten und wie packe ich es an?***

***7. Was ist, wenn...***

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

*Chinesisches Sprichwort*

***„Keine Angelegenheit gibt es, die schwerer zu behandeln, zweifelhafter im Gelingen, gefährlicher zu leiten ist, denn aufzutreten als Haupt zur Erfüllung einer neuen Ordnung!“***

***N. Macchiavelli***



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

*Fazit:*

*Gelassenheit und ein unaufgeregtes Urteil*

*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?*

### *Führungskraft:*

*a. Was erfahre ich als Führungskraft, was mich in meinem Führungsverhalten weiterbringt?*

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

### *Mitarbeiterin/ Mitarbeiter*

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

*1. Einstimmung*

*2. Warum ein Führungsfeedback?*

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

*4. Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.*

*5. Wie organisiere ich als Teamleiter das Führungsfeedback in meinem Team? Was ist wann von wem zu tun?*

*6. Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich achten und wie packe ich es an?*

*7. Was ist, wenn...*

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

## **Merk- und Leitsatz**

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

*Auch gut ist schon bald nicht mehr gut  
genug!*

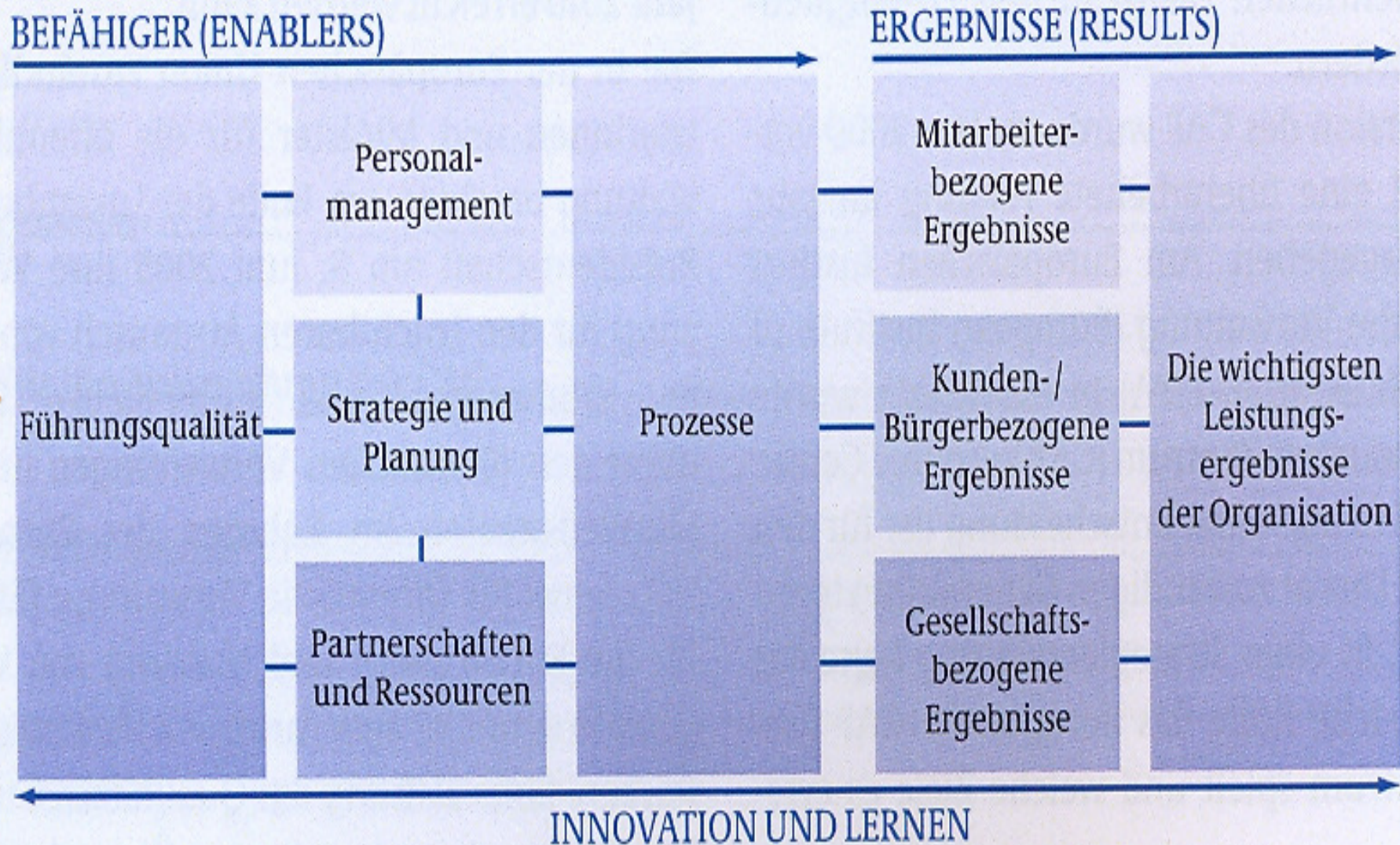


# **CAF**

## **Common Assessment Framework**

### **Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung**

# Das CAF Modell



# CAF

9 Themenfelder

28 Kriterien

Ein Vielfaches an Indikatoren

## Themenfeld Führung

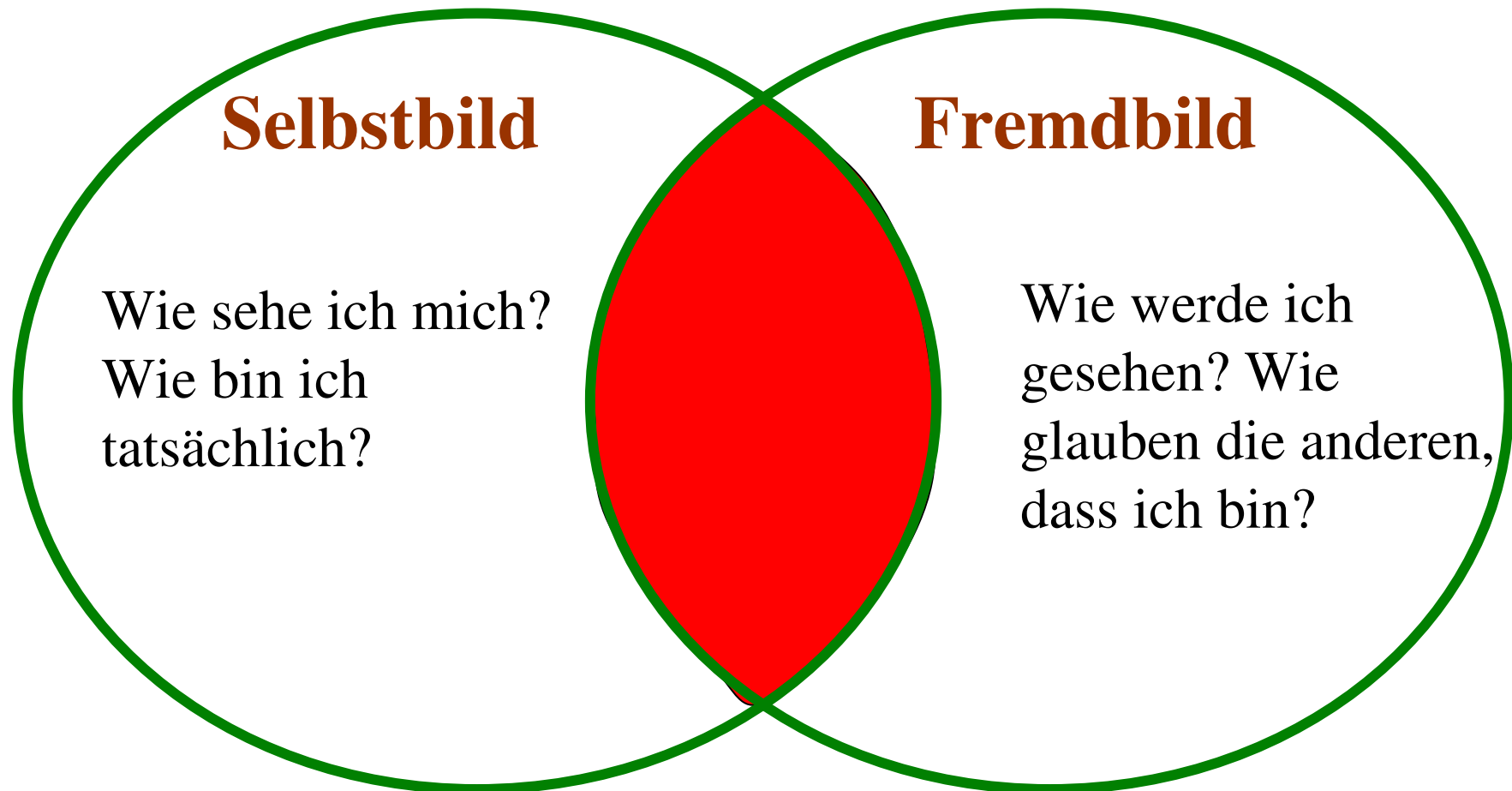
1	1.1	Der Organisation eine Richtung vorgeben
2	1.2	Ein Managementsystem entwickeln und umsetzen
3	1.3	Die Beschäftigten motivieren, unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben
4	1.4	Angemessene Beziehungen nach außen pflegen

**Selbstbild**

**Fremdbild**

**Angenommenes Fremdbild**

**Das JoHari - Fenster**



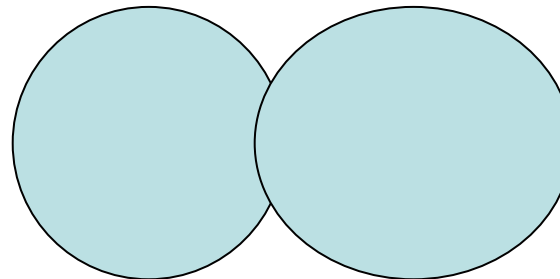
## Die Dynamik von Selbstbild, Fremdbild und angenommenen Fremdbild

*Führung*  
*Selbstbewertung*

*Beschäftigte/r*  
*Fremdbewertung*



**SOLL/ Ziel: Ursachen analysieren: Verständnis und  
Verstehen führt zur Annäherung**



*1. Einstimmung*

*2. Warum ein Führungsfeedback?*

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

*4. Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.*

*5. Wie organisiere ich als Teamleiter das Führungsfeedback in meinem Team? Was ist wann von wem zu tun?*

*6. Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich achten und wie packe ich es an?*

*7. Was ist, wenn...*



## 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 Bewertung
- keine Beurteilung von Potenzialen (vgl. Kriterium Beurteilung)
- 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: Selbsteinschätzung 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**

**Was können Sie als Teamleitung vom  
FFB erwarten?**

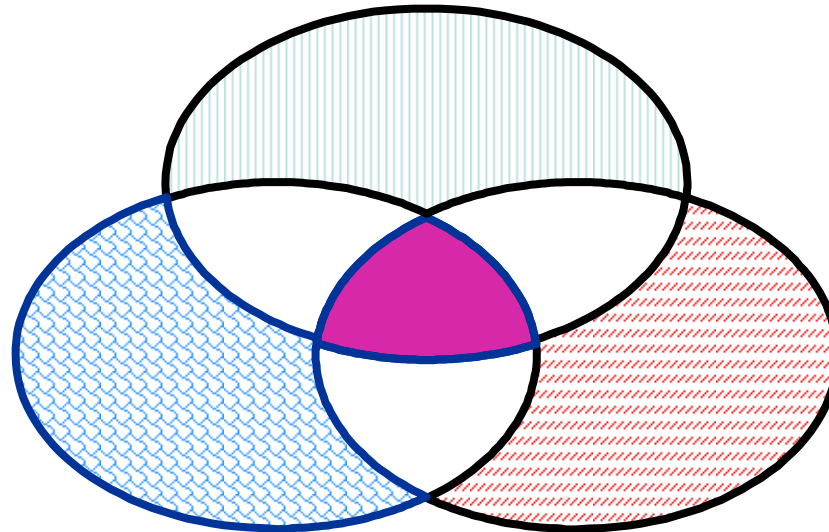
**Was können die Teammitglieder vom  
FFB erwarten?**

**Ziel: Eine win-win Situation schaffen  
durch Offenheit und Reflexion!**

# Aus der Definition ergeben sich drei Gestaltungsbereiche für das Führungsfeedback

- Regelungen zum Ablauf => wird im Teil 3 und 5 vertieft**
  - das Feedbackinstrument mit seinen Kompetenzfeldern und Fragen => **wird im Teil 4 vertieft**
- Die Feedbackgespräche im den Teams, Abteilungen, Referaten => wird im Teil 6 vertieft**

***Instrument / Formular***  
***Kompetenzbereiche, Fragen/Merkmale,***  
***Skala/ Einstufung***  
***Vertiefen im Teil 4***



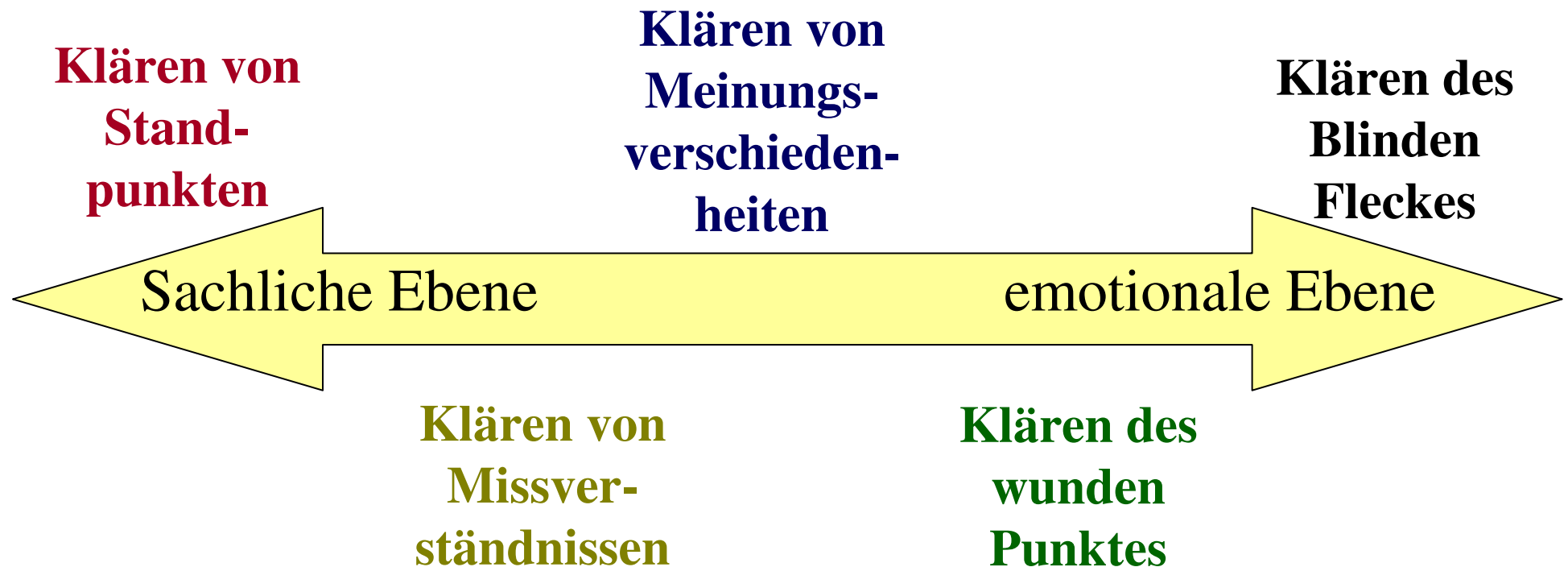
***Abläufe regeln***  
***Wer führt mit wem und in welcher***  
***Abfolge unter Beachtung welcher***  
***weiteren Vorgaben das Gespräch?***  
***Vertiefen im Teil 3 und 5***

***Feedbackgespräche***  
***Wie werden die Gesprächspartner***  
***auf diese Aufgabe vorbereitet?***  
***Vertiefen im Teil 6***



# **Was kann das Führungsfeedback inhaltlich leisten?**

## Was kann das FFB inhaltlich leisten?



## Sachlich-neutral

Standpunkt klären

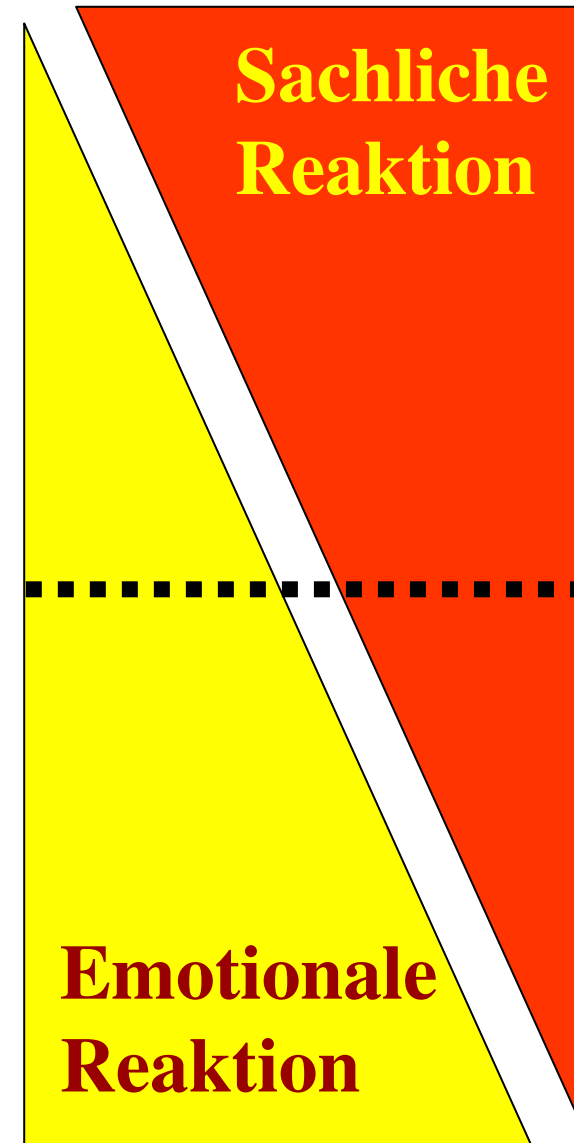
Missverständnisse klären

Meinungsverschiedenheiten thematisieren

Wunder Punkt

Blinder Fleck

Emotional – betroffen



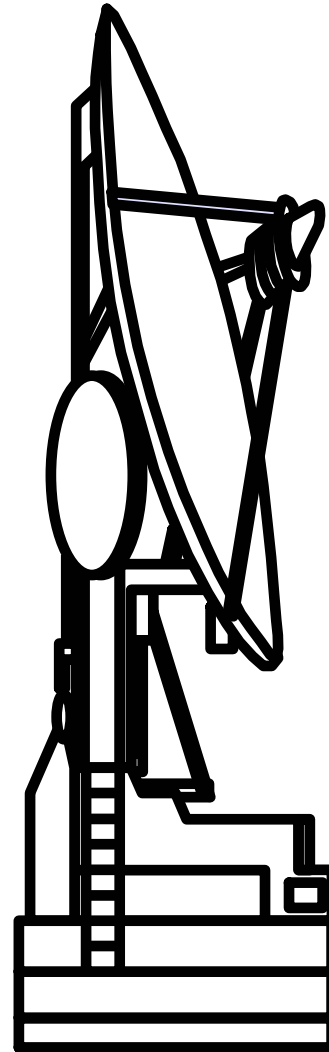
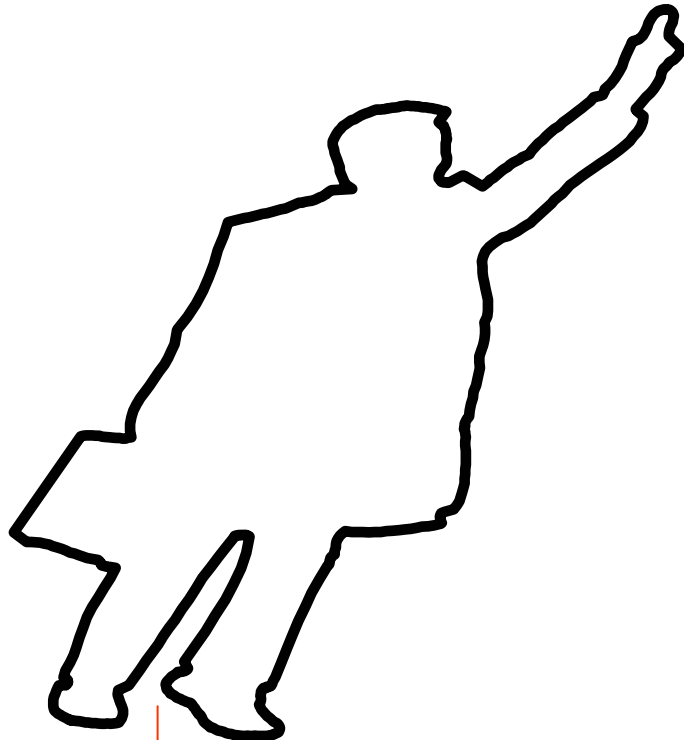
# **Klären von Standpunkten:**

Unterschiedliche Blickrichtung

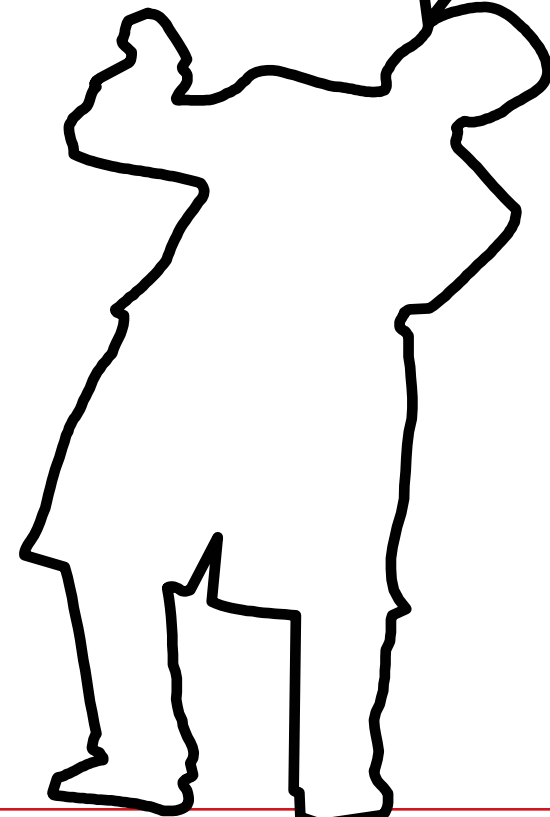
- 1. Unterschiedliche Standpunkte klären und verstehen.**
- 2. Unterscheidung in Bedingungs- und Gestaltungsfaktoren**
- 3. Rolle und Rollenverhalten: Konfliktlinien erkennen**
- 4. Was ist machbar? Was sollte man hinnehmen?**

# *Auf den Standpunkt kommt es an!*

*Es steht rechts!*



*Blödsinn! Es steht auf der linken Seite!*



# ***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  
Mitarbeiter du Mitarbeiterinnen!***

## 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 notwendige Unterstützung für die Aufgabenerledigung.

1 2 3 4 5 6

### Hinweis:

Gestaltungsfaktoren versus Bedingungsfaktoren

Kümmert sich die Führungskraft um das Machbare?

## **Klären von Missverständnissen:**

Wahrnehmungsverzerrungen

Momo: Das Bild, der Wirt und der Maurer

Bei Ermessen muss entschieden werden!

Verantwortungsmanagement: Im Zweifel entscheidet, wer die Verantwortung trägt!



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

**13**

## **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 für einen „Meinungsbereich“:

### Meine Führungskraft

(11) Nimmt konstruktive Anregungen als Chance zum Lernen wahr

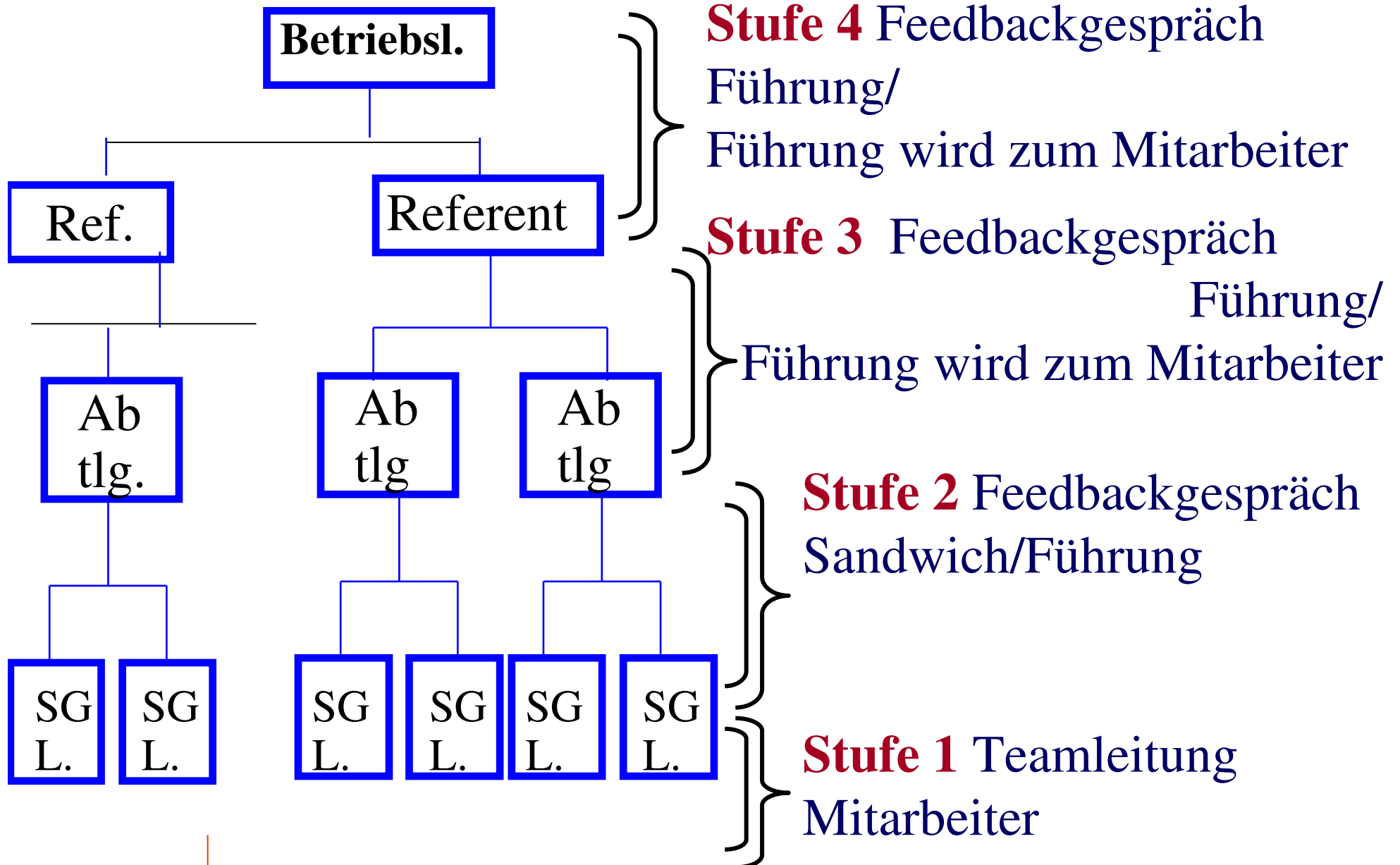
1 2 3 4 5 6

Was ist konstruktiv? (Wertung/ Meinung)

Wie äußert sich das Lernen?

# *Der wunde Punkt*





## **Der Leitfaden im Überblick: Was muss ich als Teamleitung wissen?**

- 1. Was ist ein Führungsfeedback?**
- 2. Wie funktioniert das Führungsfeedback?**

**Fragebogen Selbsteinschätzung**

**Fragebogen Fremdeinschätzung**

## Vertiefungsbereiche

2. Wie funktioniert das Führungsfeedback in der Stadtverwaltung Gelsenkirchen

2.2 Zum Ablauf Leitlinie und Anmerkungen im Teil 4

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



**1. *Einstimmung***

**2. *Warum ein Führungsfeedback?***

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

**4. *Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.***

**5. *Wie organisiere ich als Teamleiter das Führungsfeedback in meinem Team? Was ist wann von wem zu tun?***

**6. *Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich achten und wie packe ich es an?***

**7. *Was ist, wenn...***

## **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.**

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

# Die Zwei Wege

Gewichtung

Reihung

Stärken

Schwächen


# Wofür werde ich als Führungskraft bezahlt?

- Die vier ausgewählten Kompetenz- und Handlungsbereiche:
- Handlungen beobachten und einstufen: Zwischenmessen, schätzen und Selbstbeobachtung
- Beschreibung der Merkmale
- Erläutern und Justieren der Skala anhand von Beispielen

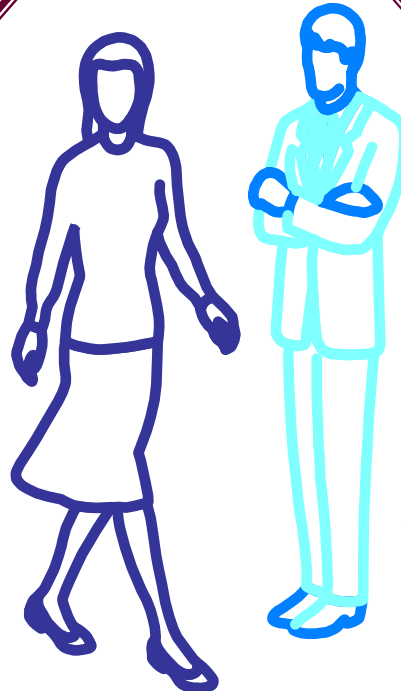
# *Kompetenzfelder einer Führungskraft*


**Orientierung  
geben**

**Rahmen setzen**

**Handlungs-  
spielräume  
schaffen**

**Unterstützung  
leisten**





**Orientierung  
geben**

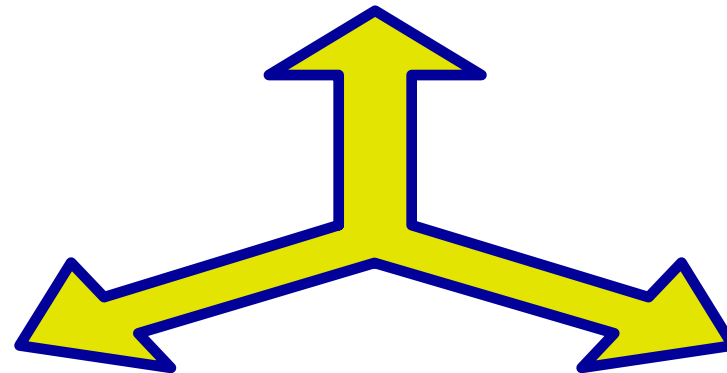
**Führung  
schafft Orientierung und  
Sinnhaftigkeit**

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

**Rahmen setzen**

***Führung vereinbart***

**Qualitative Ziele/  
qualitative Standards**



**Quantitative Ziele/  
quantitative Standards**

**Verhaltensziele/  
Verhaltensstandards**



**1. *Einstimmung***

**2. *Warum ein Führungsfeedback?***

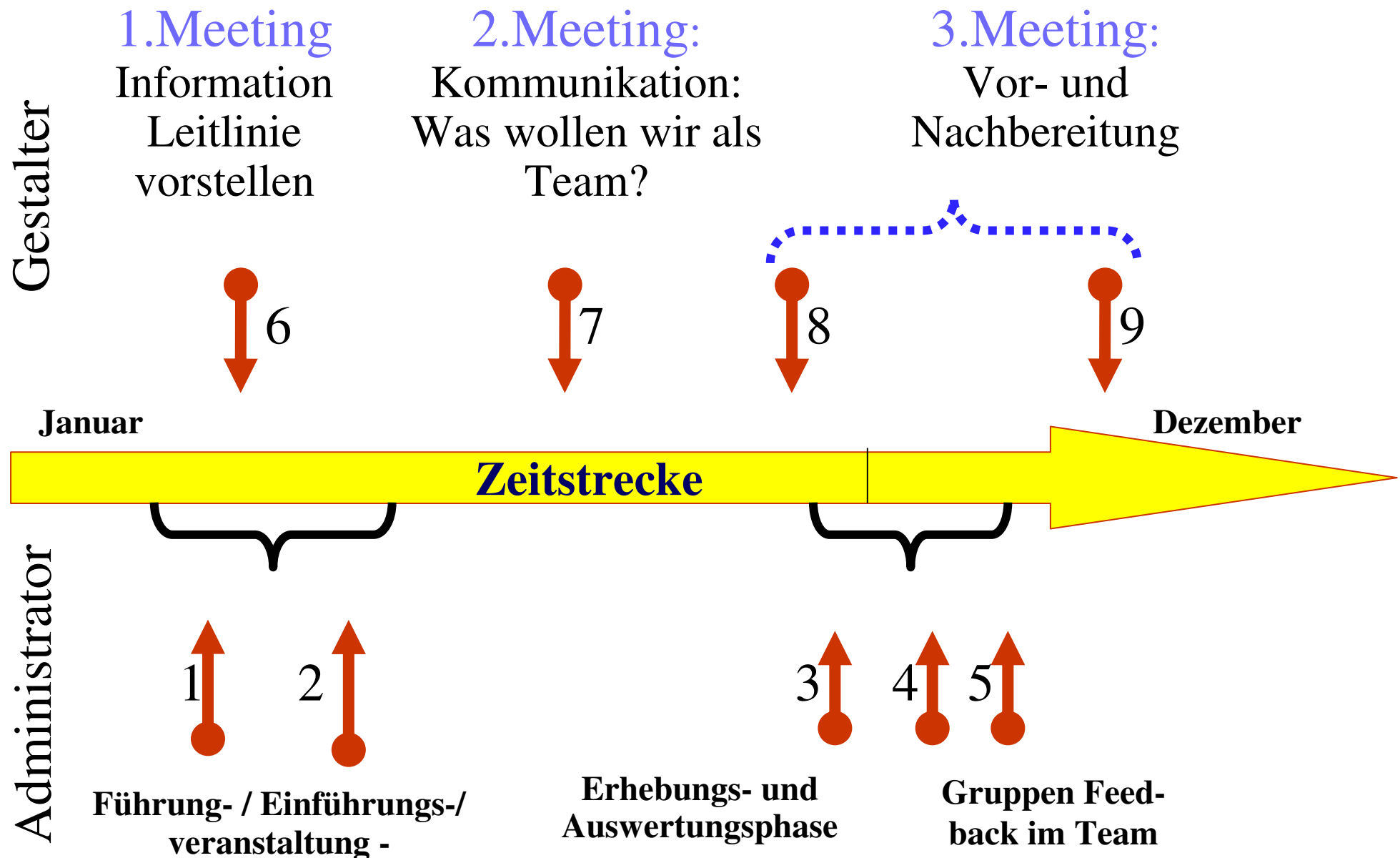
**3. *Was muss ich als Teamleiter über den Ablauf eines „Führungsfeed-back“ wissen?***

**4. *Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.***

**5. *Wie organisiere ich als Teamleiter das Führungsfeedback in meinem Team?***

**6. *Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich 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)

## *Abstimmung in der OE*

(z.B. Referat, Team etc.)

***Kommunikation! Nicht nur Information***

=

*Die selbst gefundene Lösung ist besser, als der vorgedachte Weg!*

Meeting/ Dienstbesprechung:

Wer lädt wann ein?

Wer moderiert die Sitzung?

## **Doppelbelastung vermieden!**

Zwischen aktivem Zuhören und moderieren

Alternative 1: Selber moderieren (Größe des Teams  
max. unter 5 bis 6)

Alternative 2: Kollege auf gleicher Ebene aus eigenen  
oder anderen Bereich

Alternative 3: Bestimmen eines Kümmeres aus dem  
Team

Alternative 4: Moderator aus einem Pool

Alternative 5: Zertifizierter Moderator extern

## Warum eine Dienstbesprechung?

*Abstimmungs- und Einstimmungsbedarf:*

*Einstimmung auf das Führungsfeedback: MA dort abholen, wo sie stehen*

*Erwartungen herausarbeiten und ggf. Ängste, Widerstände abbauen*

*Den formalen Ablauf aufzeigen, festlegen und konkretisieren*

*Auf Regeln im Team für den Ablauf verständigen*

*Fragen zur Dokumentation klären: Sicherheit der Daten*

*Selbstbeobachtung/ Fremdbeobachtung*

*Wie definieren wir den Erfolg? Feedback*

### **Zur Einstimmung auf das Führungsfeedback im Team die folgenden Fragen eine Richtung weisen:**

- Was wollen wir aus FFB für unser Team machen?
- Was befürchten wir durch FFB?
- Was erhoffen wir uns durch FFB?
- Wie wollen wir vorgehen?
- Was bedeuten die Kompetenzbereiche für unser Team?
- Was ist uns wichtig, welche Kriterien bilden das, was uns wichtig ist, ab?
- Was bedeuten für uns die Skalenwerte? (Anker beschreiben)
- Reihen und Skalieren?
- Wie wollen wir als Team vorgehen?
- Welche Regeln wollen wir einhalten?
- Was soll am Ende herauskommen?
- Wie wollen wir den Erfolg messen?



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

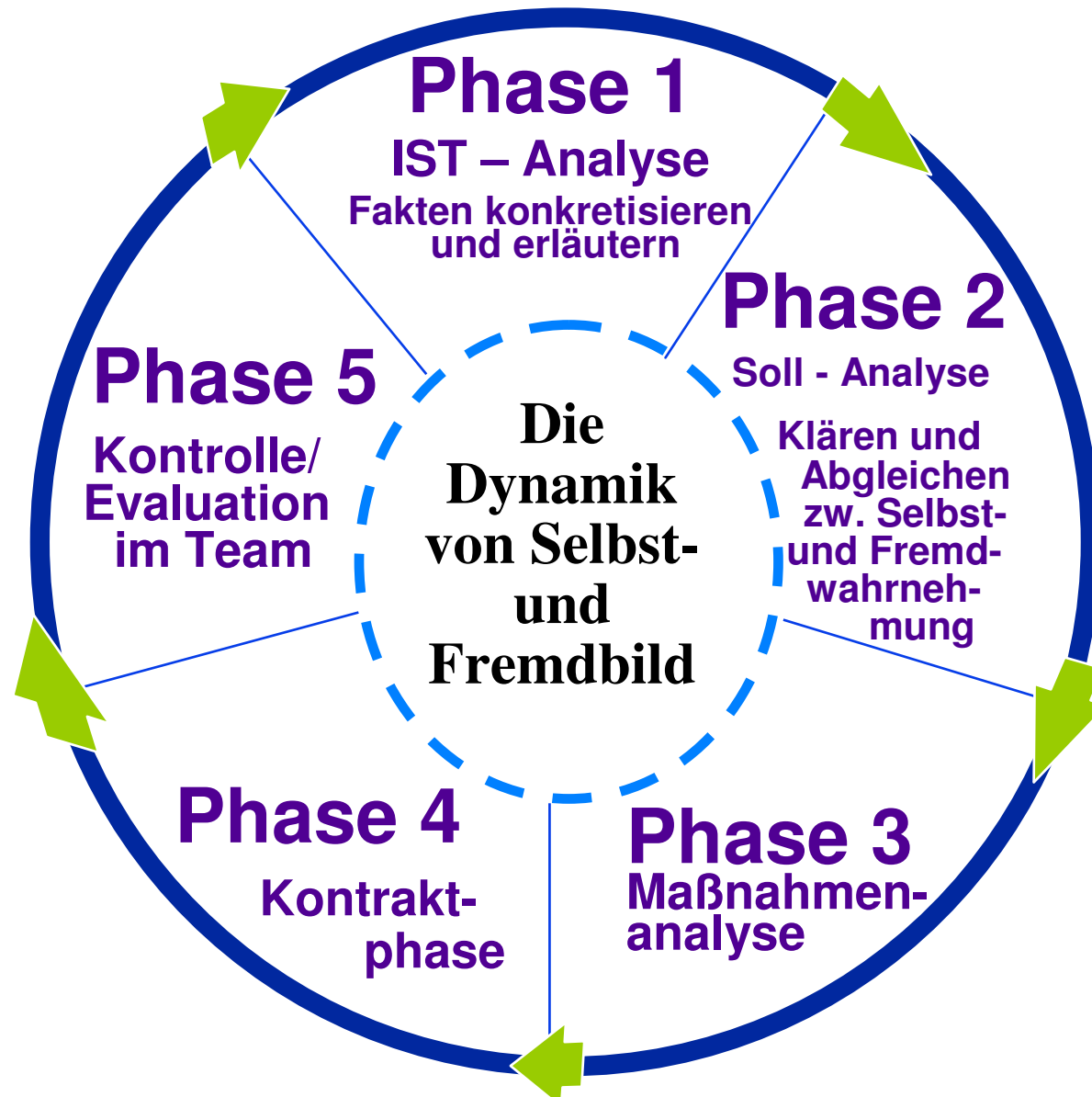
**7. Wir gehen konstruktiv an dieses Verfahren heran! Wenn es in unserem Team nicht gelingt, suchen wir zunächst die Schuld bei uns selbst nicht bei anderen!**

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

## **Konkrete Fragestellungen für die Gruppendiskussion aus der Sicht der Teamleitung:**

- ✓ **den Status quo des Führungsfeldes abklären,**
- ✓ **die Ergebnisse der Befragung konkretisieren, verdeutlichen und hinterfragen,**
- ✓ **Teamleitung erläutert (nicht rechtfertigen) das „Warum“ der Führungsentscheidungen,**
- ✓ **Missverständnisse ausräumen, Standpunkte verdeutlichen und Meinungsverschiedenheiten beim Namen nennen,**
- ✓ **Blinden Fleck und wunden Punkt ausmachen**
- ✓ **Weiterentwicklungen im Führungsfeld anstoßen,**
- ✓ **für eine kontinuierliche Verbesserung als gemeinsames Anliegen werben,**
- ✓ **konkretisieren, wer im Team was zur Verbesserung beitragen kann,**
- ✓ **Impulse zur Weiterentwicklung der Befragungssystematik.**

## Führungsfeedback Zyklus



## **Phase 1 IST – IST Analyse: Begründungs-, Erläuterungs-, Abgleichs- Konkretisierungsphase**

Begründung:	Ich habe so gewichtet, weil ...
Erläuterung:	Das habe ich anders gesehen, weil ...
Abgleich:	Das kann ich so nachvollziehen ...
Konkretisierung:	Die gemeinsame Wertung sieht dann wie folgt aus...

## Beispiel 1 zu IST- IST Analyse/ Phase 1

**(1) erläutert mir den Beitrag und die Bedeutung meiner Tätigkeit zur Zielerreichung**

### Begründung 1

A: Mitarbeiter hat bewertet 6: Als MA weiß ich, was ich warum zu tun habe! Ich brauche diese Erläuterung nicht, bekomme sie auch nicht, daher 6.

B: Führungskraft hat bewertet 1: Mein MA weiß, was warum er zu tun hat! Ggf. korrigiere ich, daher 1

Noch Beispiel 1 erläutert mir den Beitrag und die Bedeutung meiner Tätigkeit zur Zielerreichung

## Erläuterung 2: (Hintergrundinformation)

B: Führungskraft: Meine Aufgabe ist es: Erziehung zur Reife: Greife nur dann ein, wenn Handlungsbedarf besteht.  
Zum Beispiel ...

A: Das habe ich so nicht gesehen... (oder beispielsweise: Sehe ich anders...)

## Abgleich 3:

A/ Team: Das kann ich so nachvollziehen, das leuchtet mir ein!

## Konkretisierung 4:

Auf welche Wertung können wir uns verständigen?

Gemeinsame: Wertung 4



## Beispiel 2 zu IST- IST Analyse/ Phase 1

### Aufgabe

**(2) vermittelt die Ziele mit überzeugenden Argumenten**

## **Phase 2 IST – SOLL Analyse: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?**

### **Wo stehen wir (IST):**

- Wo sind unsere Stärken?
- Wo sind unser Schwächen?

### **Wo wollen wir hin (SOLL)?**

- Was ist uns wichtig?
- Wo können wir sofort , mittelfristig und langfristig besser werden

*Anmerkung zur zweiten Phase:*

*Die 21 Fragen stellen einen Ausschnitt aus einer komplexen Arbeitswelt dar.*

*Treffen diese Fragen den Nerv des Teams?*

*Denkbar/ Beispiel:*

- Die Skalierung durch die Reihung ergänzen,*
- ergänzende Aspekte entwickeln.*

## **Phase 3 Maßnahmenanalyse:**

**Was müsste zur Verbesserung getan werden?**

**Was ist wichtig anzugehen?**

**Ggf. Reihung als Ergänzung zur Skalierung**

**Kompetenzbereich X ...**

**Was sollte dringlich angegangen werden?**

**Kompetenzbereich Y ...**

**Phase 4 Kontraktphase:  
Wer übernimmt die Verantwortung für?**

**Wer macht was wann... Operationale Ziele**

**Führungskraft**

**MitarbeiterIn X , Y, ....**

## 4. Phase: Kontraktphase:

Fragen in dieser Phase sind:

- Welche Veränderungen traue ich mir zu? Was kann ich zusagen?
- Welche Zusagen des Gesprächspartners sind realistisch? Wann kommt es zu einer Unter- bzw. einer Überschätzung?
- Wie kann ich den anderen unterstützen, dass er weiterkommt?
- Wie kann mich der andere unterstützen, damit ich mich weiterentwickeln kann?
- Was erwarte ich von mir, was erwarte ich von dem anderen?

# **Phase 5 Kontrolle:**

## **Wie messen wir den Erfolg?**

## 5. Phase: Kontrolle/ Evaluation im Team

- **Wie ist das heutige Feedbackgespräch gelungen?**
- **Was hat in der Vorbereitung de Führungsfeedback gut geklappt? Was können wir verbessern?**
- **Hat der Feedbackbogen alle wichtigen Bereiche abgedeckt?**
- **Sind die Formulierungen im Feedbackbogen hilfreich und verständlich?**
- **Haben sich die Ablaufregelungen in der Praxis bewährt?**
- **Woran wollen wir den Erfolg des Führungsfeedback in den nächsten Jahren messen?**
- **Was konnten wir von den angestrebten Zielen erreichen? SOLL – IST Vergleich**
- **Was hat sich in unserem Umgang miteinander verändert?**
- **Was habe ich als Teamleiter erreicht?**
- **Was haben Teamleiter und Team gemeinsam verbessern können?**



**Die Aussprache war offen und ehrlich**

**1 2 3 4 5 6 7**

**Teamleitung und Team gelang es, Lösungen zu finden,  
statt Verhaltensweisen 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**

# Führungsfeedback

**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 Führungsfeld 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**

*1. Einstimmung*

*2. Warum ein Führungsfeedback?*

*3. Was muss ich als Teamleiter über den Ablauf eines „Führungsfeed-back“ wissen?*

*4. Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.*

*5. Wie organisiere ich als Teamleiter das Führungsfeedback in meinem Team?*

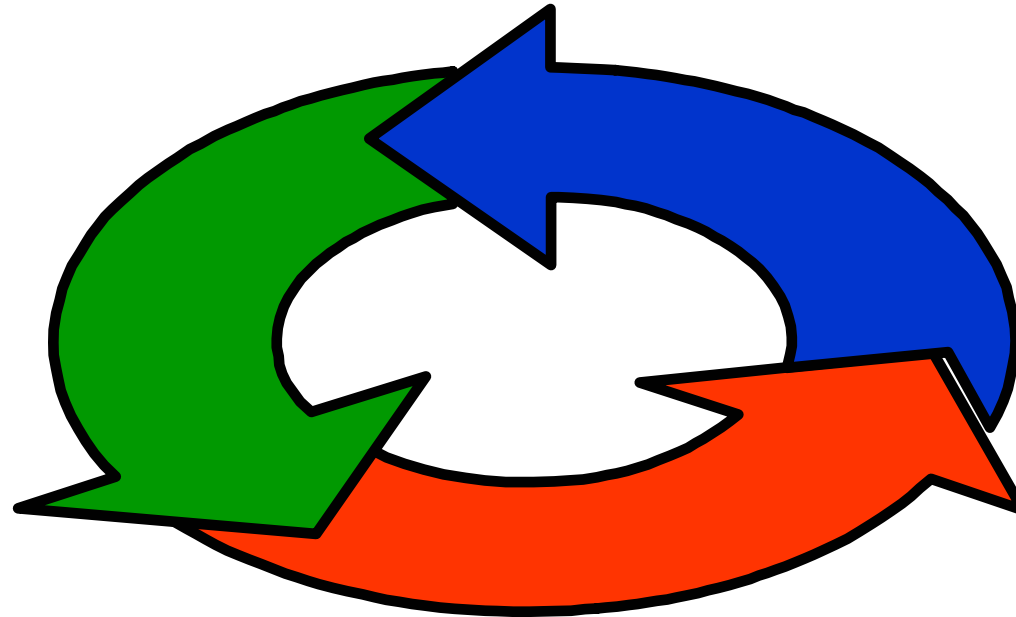
***6. Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich achten und wie packe ich es an?***

*7. Was ist, wenn...*

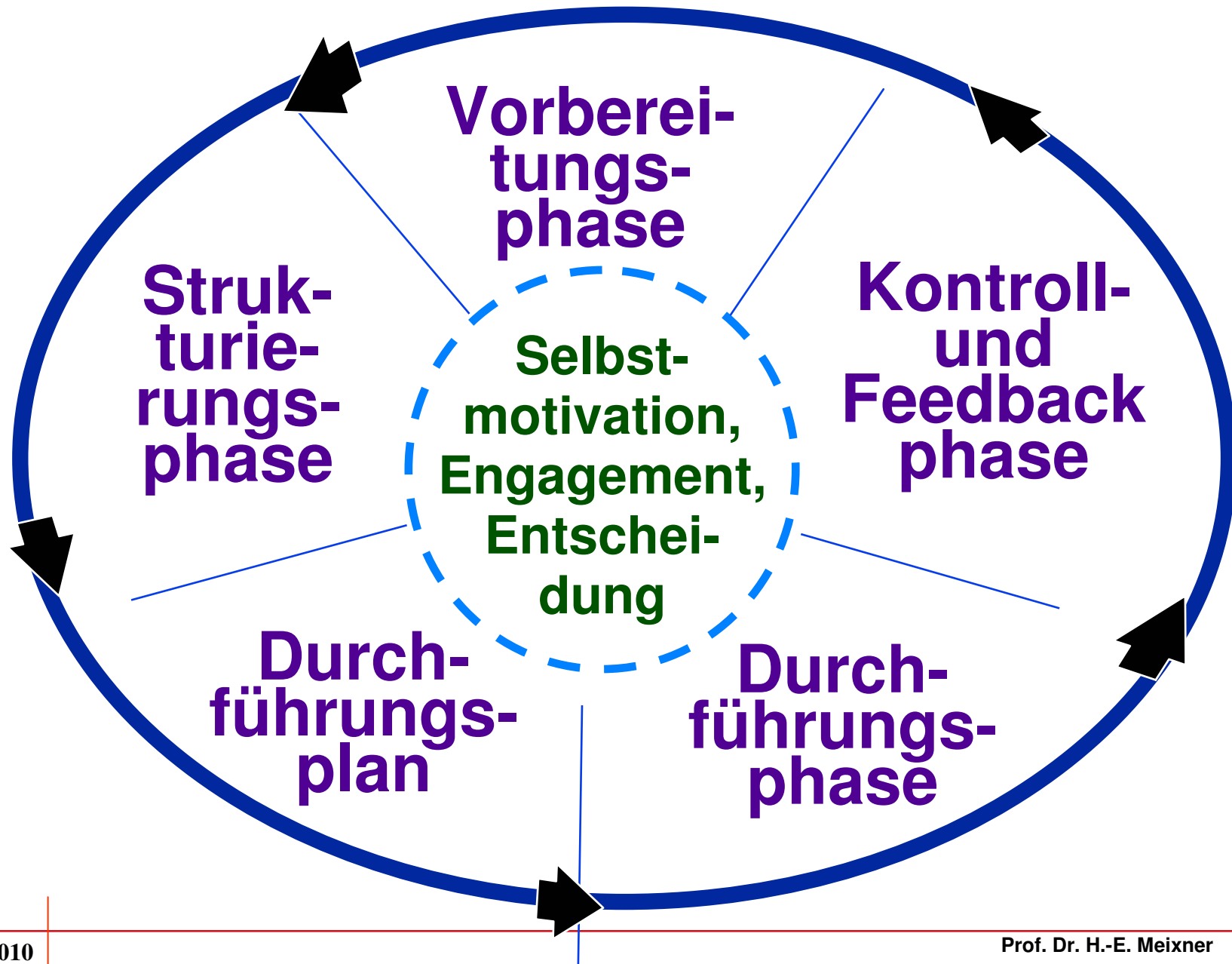
*Ein gutes FBB baut*

*Auf eine  
Gesprächskultur*

*Einen  
Gesprächsleitfaden*



*Regeln des Feedback – Geben und  
Annehmen*



# 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.**

# 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



# ***Feedback ist schädlich (destruktiv), wenn***

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

## ***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.***

**Begriffe, die im Zusammenhang mit dem**

**Feedback geben**

**und dem**

**Feedback annehmen**

**in Verbindung stehen**

**1. *Einstimmung***

**2. *Warum ein Führungsfeedback?***

**3. *Was muss ich als Teamleiter über den Ablauf eines „Führungsfeed-back“ wissen?***

**4. *Der Feedbackbogen: Aufbau und Struktur.***

**5. *Wie organisiere ich als Teamleiter das Führungsfeedback in meinem Team?***

**6. *Das Feedbackgespräch: Worauf sollte ich achten und wie packe ich es an?***

**7. *Was ist, wenn...***

## Vorlaufphase

**Einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. ältere) lassen im Vorfeld erkennen, dass sie sich nicht beteiligen werden**

**Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lehnen geschlossen eine Teilnahme ab**

**Der Referatsleiter lässt erkennen, dass er von diesem Vorhaben nicht viel hält**

**Das ist doch nur alter Wein in neue Schläuche ....**

**Das bringt doch überhaupt nichts ....**

**Bei uns klappt es doch sehr gut, die anderen ändern sich doch sowie so nicht ...**

**Das Passwort zur Erfassung der Daten wird weitergegeben ....**

## Auswertungsphase

Müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an dem Führungsfeedback- Gespräch teilnehmen, auch wenn sie keine Daten eingegeben haben?

Die Beteiligung liegt unter 50 %. Was dann?

Der Referatsleiter drängt Teamleitung über das Ergebnis in seinem Team zu berichten

Referatsleiter will von Teamleitungen wissen, welche Rückschlüsse sie aus den Ergebnissen ziehen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen die Selbsteinschätzung der Teamleitung einsehen