



Trainerleitfaden

Führung Einsteiger



Fachhochschule
Südwestfalen
University of Applied Sciences

Gefördert durch



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Thema: *Übersicht*

Zeit	Dauer	Inhalt	Format
9:00	0:30	Begrüßung, Einführung, Bisherige Erfahrungen, Kenntnisstand, Gruppenaufteilung, Erwartungsabfrage, Agendavorstellung	
9:30	0:15	Infoblock: Teamphasen	Info
9:45	0:20	Übung Teamphasen	Übung, Tischgruppen
10:05	0:10	Wrap-up Teamphasen	
10:15	0:20	Kaffeepause	
10:35	0:15	Input Monkey Management Gruppendiskussion „ Inwiefern betrifft mich das	Input
10:50	0:10	Thema Monkey Management?	4-er Gruppe
11:00	0:10	Wrap-up	Diskussion in der großen Gruppe
11:10	0:15	Einführung Delegation-Poker	Erklärung anhand der Spielkarten
11:25	0:50	Delegation Poker	Spiel Delegation Poker; in der Gruppe zum Konsens kommen
12:15	1:00	Mittagspause	
13:15	1:00	Beitrag HR	
14:15	0:10	Selbsteinschätzung Feedback; S.23	Einzelübung
14:25	0:10	Infoblock Feedback	Info
14:35	0:20	Kaffeepause	
14:55	0:40	Feedback - Übung; AB	Zweierübung
15:35	0:45	Eigenen Herausforderungen	Gesamtgruppe
16:20	0:40	Abschluss positives Feedback	Walk & Talk: Diaden
17:00			

Thema:

Ausstattung Seminarraum

Bestuhlung in Tischgruppe (Vierertische)

Zwei separate Tische:

- ▶ Material
- ▶ Getränke/ Essen

Auf jedem Tisch liegen für jeden Teilnehmer:

- ▶ 2 Post-it Blöcke in verschiedenen Farben
- ▶ 1 Filzstift: Stabilo Pen 68
- ▶ Heft mit ausgedruckten Powerpoint Folien inkl. Arbeitsblätter (Ringbindung)
- ▶ Karten für Delegation Poker (https://www.amazon.de/gp/product/B07MZVLP97/ref=ppx_yo_dt_b_search_asin_title?ie=UTF8&psc=1)
- ▶ **ACHTUNG!** Keine Gläser etc. auf Arbeitstischen

Thema:

Begrüßung

9:00	0:30	Begrüßung, Einführung, Bisherige Erfahrungen, Kenntnisstand, Gruppenaufteilung, Erwartungsabfrage, Agendavorstellung	
------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Dauer 30 Minuten

Ziel

- ▶ Ankommen
- ▶ Gruppenaufteilung
- ▶ Kurze Einführung ins Thema
- ▶ Agenda vorstellen
- ▶ Bisherige Erfahrungen
- ▶ Erwartungen abfragen

Gruppe Gesamtgruppe in Tischgruppen mit jeweils 4 Personen

Format Post-it Abfrage, Gruppendiskussion

Inhalt

- ▶ **Vorstellen Trainer:innen**
- ▶ **Abfrage Du oder Sie**
- ▶ **Gruppenaufteilung:**
Die Teilnehmer setzen sich so, dass sie nicht mit ihren Mitarbeitenden, Vorgesetzten oder anderen Personen, mit denen sie sehr eng zusammenarbeiten an einem Tisch sitzen
- ▶ **Kurze Einführung** - warum ist es wichtig sich über die eigene Führung Gedanken zu machen
- ▶ **Kurze Vorstellung der Agenda und des Materials auf den Tischen**
- ▶ **Fragen in die Gruppe:** „Habt Ihr Fragen oder Anmerkungen zu den Themen auf der Agenda?“, „Gibt es Themen, die für Euch besonders spannend sind?“, „Gibt es Themen die ihr schon sehr gut kennt?“
- ▶ **Erwartungen abfragen:** Post-it-Abfrage auf Pinnwand (4 Spalten mit Überschriften)
- ▶ Die Teilnehmenden schreiben einzeln folgende Informationen auf Post-its:

(jede Info auf ein separates Post-it; mit Filzstift schreiben, sonst kann man auf Fotos für die Semindokumentation den Text nicht lesen)

- a. Name
- b. Bereich und Rolle
- c. Erwartungen an Seminar
- d. Erwartungen an Trainer:innen

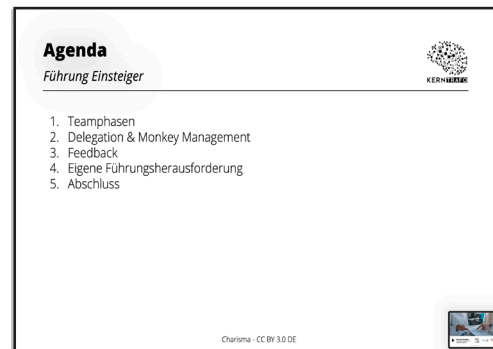
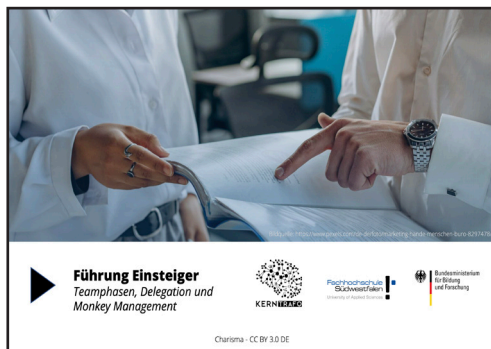
Die Teilnehmenden gehen einzeln zur Pinnwand , stellen Ihre Post-its vor und kleben sie in die passende Spalte.

(jede Info auf ein separates Post-it; mit Filzstift schreiben, sonst kann man auf Fotos für die Seminardokumentation den Text nicht lesen)

- a. Name
- b. Bereich und Rolle
- c. Erwartungen an Seminar
- d. Erwartungen an Trainer:innen

Die Teilnehmenden gehen einzeln zur Pinnwand , stellen Ihre Post-its vor und kleben sie in die passende Spalte

Folien:



Thema:

Teamphasen

9:30	0:15	Infoblock:Teamphasen	Info
9:45	0:20	Übung Teamphasen	Übung, Tischgruppen
10:05	0:10	Wrap-up Teamphasen	Diskussion: Jede Gruppe stellt die Lösung vor; die anderen geben Feedback/ergänzen

Dauer 45 Minuten

Ziel

- ▶ Theoretischer Input zum Thema Teamphasen
- ▶ Reflexion über Phasen des eigenen Teams
- ▶ Reflexion der eigenen Rolle als Führungskraft in den jeweiligen Teamphasen
- ▶ Tipps- & Erfahrungsaustausch zu den jeweiligen Teamphasen

Infoblock: Teamphasen

Dauer 45 Minuten

Gruppe Gesamtgruppe

Format Trainer:innenvortrag

Inhalt: Teamphasen

Teamphasen bezeichnen unterschiedliche Stufen der Zusammenarbeit innerhalb von Teams. Sie verändern sich im Zeitverlauf und/oder ausgelöst durch Ereignisse, die sich auf Aufgaben oder Zusammenarbeit auswirken. Jedes Team durchläuft unterschiedliche Teamphasen.

Je nach Teamphase erhalten bestimmte Aspekte einen stärkeren Fokus. Diese werden im folgendem beschrieben. Weiterhin wird die Rolle der Führungskraft in den jeweiligen Phasen beschrieben. Als Führungskraft sollte man beachten, in

welcher Teamphase sich das eigene Team gerade befindet. Denn jede Teamphase benötigt ein konkretes Führungsverhalten, um das Team in der jeweiligen Phase zu unterstützen und es damit zu befähigen, in die nächste Phase zu gelangen.

Thema:

Teamphasen

1. Teamphase: Einstiegs-und Findungsphase (Forming).

Diese Phase wird immer durchlaufen, wenn sich Teams neu finden/ zusammengesetzt werden. Es herrscht eine hohe Unsicherheit bei den einzelnen Teammitgliedern. Das einzelne Teammitglied möchte seine eigene Individualität im Team herausstellen, um somit Akzeptanz im Team zu erhalten und die eigene Rolle zu festigen.

Beispiel:

Ihr Team wurde neu zusammengestellt oder einzelne neue Mitarbeiter kommen in Ihr Team.

Aufgabe der Führungskraft:

Die Präsenz der Führungskraft ist erwünscht und wird eingefordert. Sie gibt Sicherheit und muss die die Kommunikation im Team fördern. Stecke als Führungskraft den Rahmen ab und sorgen Sie von Anfang an für ein hohes Maß an Freiraum und Selbstregulation.

2. Teamphase: Auseinandersetzungs-und Streitphase (Storming).

In dieser Phase werden Quantität und Qualität der Aufgaben kritisch hinterfragt. Nach den ersten Aufgaben im Team werden die Rollen und Zuständigkeiten neu ausgehandelt. Mit den ersten Teamaufgaben und Schnittstellen im Team treten erste Konflikte um Macht, Interessen, und Rollen auf.

Beispiel:

Ihr Team arbeitet schon seit einigen Monaten zusammen. Die Teammitglieder haben sich besser kennengelernt und geraten immer wieder in Konflikte bezüglich ihrer Arbeitsweisen, der Qualität der Arbeitsergebnisse und vielem mehr.

Aufgabe der Führungskraft:

Agieren Sie als Konfliktmanager. Halten Sie immer Distanz zum Geschehen und vermeiden Sie es Partei zu ergreifen. Bauen Sie Vertrauen zu sich und innerhalb des Teams auf. Arbeiten Sie an einer konstruktiven Koalition mit den informellen Anführern im Team. Unterstützen Sie die Rollenklärung.

Thema:

Teamphasen

3. Teamphase: Regelungs-und Übereinstimmungsphase (Norming).

In dieser Phase werden erste (informelle, formelle) Normen und Regeln für die Zusammenarbeit abgestimmt und etabliert. Im Gegensatz zu den vorherigen Phasen, in der die Leistung auf einem niedrigeren Niveau ist, stabilisiert sich hier die Leistung und rückt in den Mittelpunkt. Eine positive Feedback-Kultur nimmt Gestalt an.

Beispiel:

Das Team ist eingespielt. Die intensive Abstimmung die sich möglicherweise zu Beginn der Zusammenarbeit als optimal etabliert haben, werden zunehmend überflüssig. Mit wachsenden (Arbeits-)Erfahrungen stellt sich eine routinierte, abgestimmte Zusammenarbeit ein.

Aufgabe als Führungskraft:

Der Führungseinfluss wird weiter zurückgenommen. Aufgaben und Ziele werden an die Selbstregulation der Teammitglieder delegiert. Motivieren und beteiligen Sie als Führungskraft.

4. Teamphase: Arbeits-und Leistungsphase (Performing).

Das Team arbeitet flexibel, selbst reguliert und kooperativ. Das Vorgehen ist effizient. Das Team arbeitet immer wieder an sich selbst und übernimmt Verantwortung.

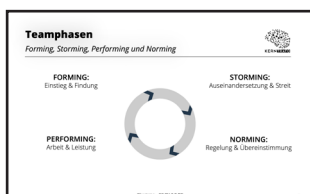
Beispiel:

Das Team kann auch unter schwierigen Bedingungen effizient zusammenarbeiten. Die Arbeit wird zunehmend selbstgesteuert. Die Teammitglieder kennen ihre Stärken und Schwächen und gleichen diese ohne weitere Kommunikation gegenseitig aus. Hochleistungsteams, High-Performance Teams.

Aufgabe der Führungskraft:

Das Team gelangt erst in diese Phasen, wenn die Führungskraft es zulässt Kontrolle abzugeben, dass das Team flexibel und selbstreguliert handelt. Hier muss die Führungskraft das Team selbst laufen lassen, sonst kommen die Teammitglieder erst gar nicht in diese Leistungsphase. Führung beschränkt sich fast ausschließlich auf die Moderation und die Bereitstellung guter Rahmenbedingungen für die Teamarbeit. Sie pflegt, wo nötig, die Systemkultur, hält den Kontakt zur Umwelt, trifft die notwendigen Entscheidungen, die außerhalb der Teamkompetenz liegen. Die Hauptaufgabe der Führungskraft liegt nun darin die Mitarbeitenden persönlich zu fördern und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Folien:



Material:

► Ausgedruckter Foliensatz Teamphasen

Thema: *Teamphasen*

Übung: Teamphasen

Dauer 20 Minuten
Gruppe Vier Personen
Format Gruppendiskussion

Inhalt:

Die Teilnehmer diskutieren und halten die Ergebnisse schriftlich fest.

Mögliche Fragestellungen mit Bezug zur Rolle als Führungskraft:

1. In welcher Teamphase befindet sich mein Team zum aktuellen Zeitpunkt?
2. Ist es gerade mein Ziel als Führungskraft, das Team in dieser Phase zu stabilisieren, oder möchte ich es in die nächste Phase weiterentwickeln?
3. Welche Aufgaben sind für mich als Führungskraft gerade besonders wichtig, um meinem Team zu helfen die nächste Phase zu erreichen, bzw. sich in der aktuellen Phase zu stabilisieren?
4. Welche Aufgaben haben Führungskräfte in den einzelnen Teamphasen?

Dokumentation der Übung:

In dem ausgedruckten Foliensatz gibt es eine Seite zur Dokumentation der Erkenntnisse über die eigene Rolle als Führungskraft in den jeweiligen Teamphasen?

Folien:

Teamphasen (Folien für Notizen für die jeweiligen Teamphasen)



Material:

- ▶ Ausgedruckter Foliensatz Teamphasen
- ▶ Stifte
- ▶ Infoblatt zum Nachlesen: Rolle der Führungskraft in den Teamphasen

Thema:

Teamphasen

Wrap-up: Zusammenfassung durch Trainer:in

Materialien	Ausgedruckter Foliensatz, Teamphasen, Stifte, Infoblatt zum Nachlesen: Rolle der Führungskraft in den Teamphasen
Dauer	10 Minuten
Gruppe	Gesamtgruppe
Format	Zurufabfrage

Inhalt:

Beispielhafte Fragestellungen:

1. In welchen Teamphasen sind Eure Teams?
2. Welche Rolle empfindet Ihr aktuell als besonders wichtig?
3. Wie geht Ihr mit Euren Teams um?
4. Welche Teamphase wollt/könnt ihr mit Euren Teams in Zukunft erreichen?
5. Wie wollt ihr vorgehen, um die Veränderung zu erreichen?
6. Wie sollte sich eine Führungskraft in den einzelnen Teamphasen verhalten?
7. Do's und Don'ts

Folien:

Teamphasen

Material:

- ▶ Ausgedruckter Foliensatz
- ▶ Arbeitsblatt Teamphasen
- ▶ Stifte

Thema:

Delegation und Monkey Management

10:35	0:15	Input Monkey Management	Input
10:50	0:10	Gruppendiskussion: „Inwiefern betrifft mich das Thema Monkey Management?“	4er Gruppe
11:00	0:10	Wrap-up	Diskussion in der großen Gruppe
11:10	0:15	Einführung Delegation Poker	Erklärung anhand der Spielkarten
11:25	0:50	Delegation Poker	Spiel Delegation Poker; in der Gruppe zum Konsens kommen
12:15	1:00	Mittagspaus	

Dauer 100 Minuten

Ziel

- ▶ Theoretischer Input zum Thema Delegation und Monkey Management
- ▶ Diskussion und Reflexion über eigene Erfahrungen mit Monkey Management und Delegationsverhalten

Input Monkey Management

Dauer 15 Minuten
Gruppe Gesamtgruppe
Format Trainer:innenvortrag

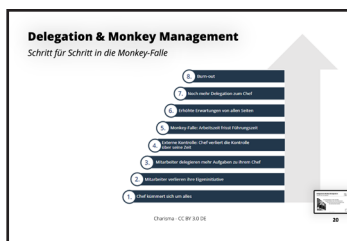
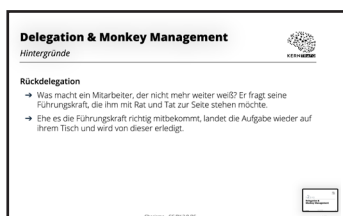
Thema: *Delegation und Monkey Management*

Inhalt:

Als Einführung in das Thema Delegation lernen die Teilnehmenden Hintergründe von Monkey Management kennen. Monkeys bezeichnet die Tatsache, dass Mitarbeitende ihre zugetragenen Aufgaben wieder an die Führungskraft "rückdelegieren". Diese Tatsache kann dazu führen, dass eine Führungskraft am Ende viele solcher Monkey bearbeitet, sodass ihre zeitlichen Ressourcen sehr knapp werden und ihre eigentlichen Aufgaben auf der Strecke bleiben. Deshalb gilt es, diese Monkeys frühzeitig zu erkennen

und zu vermeiden. Als nächstes werden den Teilnehmenden einige Glaubenssätze einer Führungskraft vorgestellt, die eine Rückdelegation begünstigen können (z.B. „Es geht schneller, wenn ich es selber mache“). Schließlich werden Folgen der Monkey Falle präsentiert, die den Teilnehmenden deutlich machen, dass die Monkey Falle bis hin zum Burnout führen kann. Doch wie kann eine Führungskraft die Monkey Falle vermeiden? Hier ist eine gute Delegation der Beginn guten Monkey Managements.

Folien:



Material:

- Ausgedruckter Foliensatz Delegation und Monkey Management

Thema:

Delegation und Monkey Management

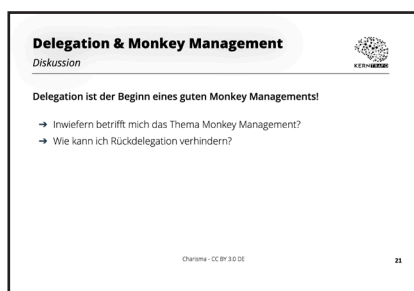
Diskussion Monkey Management

Dauer 10 Minuten
Gruppe 4 Personen (Tischgruppe)
Format Gruppendiskussion

Inhalt:

Die Teilnehmenden reflektieren mit ihrer Tischgruppe, inwieweit sie selbst vom Thema Monkey Management betroffen sind und diskutieren, wie sie zukünftig eine Rückdelegation vermeiden können.

Folien:



Material:

- Ausgedruckter Foliensatz Delegation und Monkey Management

Wrap-up Monkey Management

Dauer 10 Minuten
Gruppe Gesamtgruppe
Format Offener Zuruf

Inhalt:

Die Teilnehmenden tauschen ihre Diskussionsinhalte in der Gesamtgruppe aus. Dabei moderiert der/die Trainer:in, indem offene Fragen an die Gruppe gestellt werden (z.B. Besonderheiten, persönliche Erfahrungen, interessante Herangehensweisen).

Material:

- Ausgedruckter Foliensatz Delegation und Monkey Management

Thema:

Delegation und Monkey Management

Einführung Delegations-Poker

Dauer 15 Minuten
Gruppe Gesamtgruppe
Format Trainer:innenvortrag

Inhalt:

Der/die Trainer:in erläutert anhand der Spielkarten die Regeln und die möglichen Delegationslevel des Spiels. Parallel können sich die Teilnehmenden anhand ihrer Karten auf dem Tisch mit den Delegationslevels vertraut machen.

Was brauchen wir, um zu starten?

Die Aufgabe wird von einer Tischgruppe gemeinsam durchgeführt.
 Spiel „Delegation Poker“

1. Nimm die Delegation Pokerkarten und die Delegation Poker Stories
2. Eine Person nimmt eine Story und liest sie laut vor ODER erzählt eine Story aus eigener Erfahrung.
3. Jeder Spieler überlegt sich nun im Stillen, welches Delegationslevel er bei dieser Entscheidung wählen würde.
4. Wenn sich alle Spieler entschieden haben, werden die Karten aufgedeckt.
5. Die Spieler mit den jeweils höchsten und niedrigsten Werten begründen nun ihre Entscheidung.
6. Das Ziel ist es, in der (zeitlich begrenzten) Diskussion zu einem Konsens zu kommen und in einer weiteren Spielrunde erneut „pokern“ zu lassen, bis ein möglichst einstimmiges Ergebnis erzielt wird und das nächste Szenario gespielt werden kann.
7. Am Ende jeder Runde überlegt sich die Tischgruppe, wie eine mögliche Rückdelegation abgewehrt werden kann. Dabei ist ein Mitglied der Tischgruppe der Mitarbeiter, der versucht, die Aufgabe zurück zu delegieren.
8. Es werden mehrere Runden gespielt, bis die Zeit um ist.

Folien:

Delegation & Monkey Management

Arbeiten in Gruppen: Delegation Poker



- Eine Person der Tischgruppe nimmt eine Story-Karte und liest sie laut vor oder erzählt eine Story aus eigener Erfahrung.
- Jeder Spieler überlegt sich, welches Delegationslevel er in diesem Fall wählen würde. Wenn sich alle entschieden haben, werden die Karten aufgedeckt.
- Die Spieler mit den jeweils höchsten und niedrigsten Werten begründen nun ihre Entscheidung. Das Ziel ist es, in der Diskussion zu einem Konsens zu kommen und in einer weiteren Spielrunde erneut zu „pokern“.
- Am Ende jeder Runde überlegt sich die Tischgruppe, wie eine mögliche Rückdelegation abgewehrt werden kann. Dabei ist ein Mitglied der Tischgruppe der Mitarbeiter, der die Aufgabe zurück delegieren möchte.



Charisma - CC BY 3.0 DE

22

Material:

- Ausgedruckter Foliensatz Delegation und Monkey Management
- Spielkarten
- Aufgabenblatt: Aufgabe Delegation-Poker (Regeln)

Thema:

Delegation und Monkey Management

Spiel Delegations-Poker

Dauer 50 Minuten
Gruppe 4 Personen (Tischgruppe)
Format Gruppenspiel

Inhalt:

Die Teilnehmenden spielen Delegation-Poker bis die von der/die Trainer:in vorgegeben Zeit um ist.

Optional:

Anschließend kann der/die Trainer:in die Teilnehmenden zur (Selbst-)Reflexion anregen (s. PPT-Folien).

Es werden mehrere Runden gespielt, bis die Zeit um ist.

Material:

- ▶ Ausgedruckter Foliensatz Delegation und Monkey Management
- ▶ Spielkarten
- ▶ Aufgabenblatt: Aufgabe Delegation-Poker (Regeln)
- ▶ Aufgabenblatt: Delegation Poker Mögliche Stories

Mittagspause

Dauer 60 Minuten

Thema: *Feedback*

13:15	1:00	Beitrag HR	
14:15	0:10	Selbsteinschätzung Feedback; S 23	Einzelübung
14:25	0:10	Infoblock Feedback	Info
14:35	0:20	Kafeepause	
14:55	0:40	Feedback - Übung; AB	Zweierübung

Dauer 60 Minuten

Ziel

- ▶ Selbsteinschätzung des eigenen Feedbackback-
verhaltens
- ▶ Theoretischer Input zum Thema Feedback, Tipps
und Formulierungshilfen
- ▶ Anwendung von Feedback

Selbsteinschätzung des eigenen Feedbackverhaltens

Dauer 10 Minuten

Gruppe Gesamtgruppe

Format Einzelübung

Inhalt:

Der Themenblock Feedback startet mit einer Selbsteinschätzung des eigenen Feedback-Verhaltens. Bevor die Teilnehmenden ihre Selbsteinschätzung zum eigenen Feedbackverhalten ausfüllen, erläutert der/ die Trainer:in jeweils die Skalen der Selbsteinschätzung mit einem Beispiel (s.u. Beispiele).

Wie häufig gebe ich positives Feedback?

Thema:

Feedback

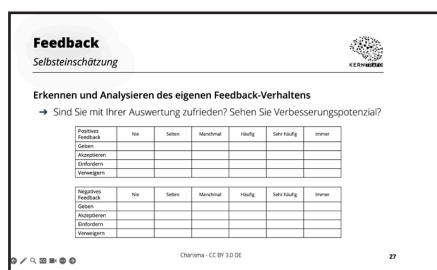
Skala	Beispiel
Geben: Wie häufig gebe ich positives Feedback?	Ich habe gesehen, dass mein Mitarbeitender das neue Automodell live vorgestellt hat. Ich war begeistert von seinem Vortrag und lasse es ihn wissen.
Akzeptieren: Wie häufig nehme ich das pos. Feedback an? (ich widerspreche nicht/ diskutiere nicht)	Ein befreundeter Kollege hat mir gesagt, dass ich die Mitarbeitenden im neuen Teammeeting gut abgeholt habe. Ich nehme das Feedback auf, widerspreche oder diskutiere nicht.
Einfordern: Wie häufig hole ich positives Feedback ein?	Ich gehe zu meinem Kollegen und frage, wie er meine Bereichsvorstellung im Kundentermin wahrgenommen hat.
Verweigern: Wie stehe ich selbst zu Feedbackgesprächen? Wie oft ignoriere ich Feedback/ höre ich nicht zu?	Ich ignoriere beispielsweise den Wunsch eines Mitarbeitenden, der Feedback haben möchte.

Thema: Feedback

Wie häufig gebe ich negatives Feedback?

Skala	Beispiel
Geben: Wie häufig gebe ich negatives Feedback?	Der Mitarbeitende hat die Frist nicht eingehalten und ich lasse ihn wissen, dass dieses Verhalten verbessert werden muss.
Akzeptieren: Wie häufig nehme ich neg. Feedback an? (ich widerspreche nicht/ diskutiere nicht)	Mein Mitarbeitender hat sich von mir nicht genug abgeholt gefühlt als es um einen Kundentermin ging und es an mich kommuniziert. Ich nehme das Feedback auf, widerspreche oder diskutiere nicht.
Einfordern: Wie häufig hole ich neg. Feedback ein?	Ich gehe zu meinem Kollegen und frage, wie er meine Bereichsvorstellung im Kundentermin wahrgenommen hat & fordere explizit kritische Punkte ein.
Verweigern: Wie stehe ich selbst zu Feedbackgesprächen? Wie oft ignoriere ich Feedback/ höre ich nicht zu?	Ich ignoriere beispielsweise den Wunsch eines Mitarbeitenden, der Feedback haben möchte.

Folien:



Feedback
Selbststeinschätzung

Erkennen und Analysieren des eigenen Feedback-Verhaltens
→ Sind Sie mit Ihrer Auswertung zufrieden? Sehen Sie Verbesserungspotenzial?

	Nein	Selten	Manchmal	Häufig	Sehr häufig	Immer
Positives Feedback						
Geben						
Akzeptieren						
Einfordern						
Verweigern						

	Nein	Selten	Manchmal	Häufig	Sehr häufig	Immer
Negatives Feedback						
Geben						
Akzeptieren						
Einfordern						
Verweigern						

Charisma - CC BY 3.0 DE 27

Material:

- ▶ Ausgedruckter Foliensatz Feedback
- ▶ Arbeitsblatt Aufgabe Feedback Selbststeinschätzung
- ▶ Stifte

Thema: Feedback

Infoblock Feedback

Dauer 10 Minuten
Gruppe Gesamtgruppe
Format Trainer:innenvortrag

Inhalt:

Der Infoblock Feedback startet mit dem 3W-Feedback-nach Manfred Gührs und Claus Novak. Die Teilnehmenden lernen, dass Feedback über die 3Ws (Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch) kommuniziert werden kann, um die Akzeptanz der Feedbackinhalte beim Empfänger zu fördern. Neben konkreten Feedbacktipps, lernen die Teilnehmenden die relevante Unterscheidung zwischen

Ich- und Du-Botschaften. Im Gegensatz zu Du-Botschaften, fördern Ich-Botschaften in Feedbackgesprächen die Veränderungsbereitschaft des Empfängers. Weiter werden Formulierungshilfen und Tipps für einen positiven Gesprächseinstieg und für konstruktive Veränderungswünsche vorgestellt.

Folien:

Feedback
3W-Feedback nach Manfred Gührs & Claus Novak

Wahrnehmung	Wirkung	Wunsch
<ul style="list-style-type: none"> → Was habe ich erlebt? → Was genau ist geschienen? → Wie habe ich das wahrgenommen? → Beispiele, Fakten, Beobachtbares, Situationen → Beschreiben Sie konkretes Verhalten oder Situation! 	<ul style="list-style-type: none"> → Wie wirkt das auf mich? → Welche Gefühle und welches Verhalten löst das aus? → Ich-Botschaften, Einfühlungen, Interpretationen 	<ul style="list-style-type: none"> → Was wünsche ich mir für die Zukunft? → Der Vorschlag muss konstruktiv, realistisch und erfüllbar sein! → Formulieren Sie klar und deutlich.

Charisma - CC BY 3.0 DE 28

Feedback
Tipps für gutes Feedback

- Gehen Sie immer davon aus, dass der Andere einen guten Grund für sein Verhalten hat und Sie nicht böswillig verärgern will. Dann können Sie auf die Situation des Anderen neugierig werden, anstatt ihn zu verurteilen.
- Seien Sie genau in der Faktenbeschreibung! Es ist selten die Realität, die Ihnen zu schaffen macht. Das, was uns emotional belastet, ist unsere Bewertung der Situation. Seien Sie ehrlich mit sich und dem Anderen und unterscheiden Sie genau zwischen Wahrnehmung und Wirkung.
- Geben Sie Ihr Feedback möglichst zeitnah und kramen Sie keine Kamellen aus der Vergangenheit heraus. Feedback bezieht sich auf das Hier und Jetzt.

Charisma - CC BY 3.0 DE 29

Feedback
Ich- und Du-Botschaften

Ich-Botschaften...	Du-Botschaften...
<ul style="list-style-type: none"> → haben einen großen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft des Empfängers und sorgen für Akzeptanz → erlauben auf der Sachebene zu bleiben → fördern Ich-Botschaften der Gegenseite → schaffen eine von Vertrauen geprägte Atmosphäre „Ich fürchte, dass das Projekt nicht termingerecht fertig wird.“ 	<ul style="list-style-type: none"> → reduzieren oder verhindern Konstruktivität → verunsichern und ärgern den Empfänger → wirken wie ein Zeigefinger und greifen den Empfänger oftmals persönlich an → produzieren Widerstand und führen in engen Fällen sogar zur Eskalation „Sie müssen schneller arbeiten, damit das Projekt termingerecht fertig wird!“

Charisma - CC BY 3.0 DE 31

Feedback
Formulierungshilfen

Formulierungen für einen positiven Einstieg:

- Heute ist mir an Ihnen aufgefallen, dass...
- Besonders positiv empfinde ich, dass...
- Ich habe den Eindruck, dass...
- Auf mich wirkten Sie...
- Von Ihnen kann ich bzw. können die Kollegen lernen, wie ...

Material:

- Ausgedruckter Foliensatz Feedback

Kaffeepause

Dauer 20 Minuten

Thema: *Feedback*

Feedbackübung mit anschließender Gruppen-Reflexion

Dauer 20 Minuten

Part 1:

Gruppe Zweiergruppen

Format Zuruf/Gruppenreflexion

Inhalt:

Als Führungskraft ist man gefordert, häufig Feedback zu geben, damit sich die Zusammenarbeit mit und zwischen Mitarbeitern sowie mit Peers ständig verbessert. Gutes Feedback zu geben ist nicht leicht und muss geübt werden. Dabei ist es hilfreich, besonders gut zu beobachten wie man selbst auf das Feedback von anderen reagiert, um daraus zu lernen. Die Teilnehmenden finden sich innerhalb Ihrer

Gruppe zu zweit zusammen. Sie definieren, wer als erstes Feedback gibt und besprechen mit Ihrem Partner die folgenden Fragestellungen: Was habe ich bislang von meinem Kollegen / Kollegin wahrgenommen? Wie wirkt das auf mich? Welchen Wunsch habe ich bezüglich dieser Wirkung? Anschließend folgt ein Rollentausch von Feedbackgeber & Feedbackempfänger.

Part 2:

Gruppe Gesamtgruppe

Format Zuruf/Gruppenreflexion

Inhalt:

Danach kommen die Teilnehmenden zusammen und es folgt eine kurze Gruppenreflexion, z.B. wie ist es mir ergangen, was ist mir "leichter" gefallen: Feedback zu geben oder Feedback anzunehmen? Was konnte ich gut annehmen, was hat sich wiederholt, was hat mich gefreut, was macht mich nachdenklich?

Folien:



Material:

- ▶ Ausgedruckter Foliensatz Feedback
- ▶ Arbeitsblatt: Feedback als Führungsinstrument
- ▶ Informationsblatt: Das 3-W-Feedback

Thema:

Eigene Herausforderungen in der Führungsarbeit

15:35	0:45	Eigene Herausforderungen	Post-it Abfrage & Diskussion in der Gesamtgruppe
-------	------	---------------------------------	--------------------------------------------------

Dauer 45 Minuten

Ziel

- ▶ Besprechung von aktuellen Herausforderungen in der Führung, um einen bedarfsorientierten Raum für aktuelle Themen der Teilnehmenden zu schaffen
- ▶ Reflexion und Erfahrungsaustausch in der Gesamtgruppe

Gruppe Gesamtgruppe

Format Post-it Abfrage aktueller Themen & Diskussion in der Gesamtgruppe

Inhalt:

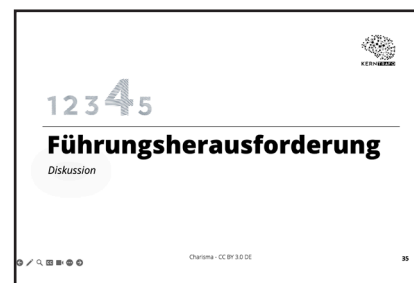
Als Führungskraft ist man gefordert, häufig Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihre aktuellen Herausforderungen, die sie in diesem Part besprechen möchten, jeweils auf ein Post-It zu schreiben, der Gruppe zu erklären und an ein Board zu kleben. Danach hatte jeder Teilnehmende 2 Stimmen und konnte entsprechend einen Punkt auf dem Post-It markieren, das für sie relevant erschien. Die Themen mit den meisten

Punkten wurden in einem Impulsvortrag besprochen. Somit gab es einen Mix aus Trainer:innen-Input, Erfahrungsaustausch und Gruppendiskussion. Dieser Trainingspart ermöglichte es, neben den geplanten Themen, auch auf aktuelle Bedarfe der Teilnehmenden am Standort zu reagieren.

Material:

- ▶ Post-It's
- ▶ Stifte
- ▶ Flipchart
- ▶ Flipchart-Paper

Folien:



Thema:

Abschlussübung positives Feedback

16:20	0:40	Abschluss positives Feedback	
-------	------	------------------------------	--

Dauer 40 Minuten

Ziel

- ▶ Reflexion Feedbackinfos
- ▶ Anwendung positives Feedback

Gruppe Gesamtgruppe

Format Zweiergruppe, Walk-and-Talk

Inhalt:

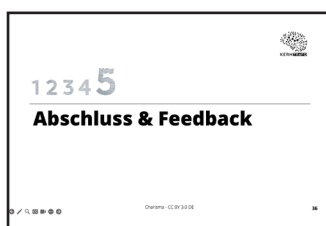
Die Übung zum positiven Feedback findet als Walk-and-Talk statt. Dafür gehen die Teilnehmenden zurück in ihre Zweiergruppen und entweder durch die zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten oder über das Betriebsgelände. Die Aufgabe ist es sich während des gesamten Walk-and-Talk gegenseitig ausschließlich positives Feedback zu geben. Dabei können die Teilnehmenden selbständig einteilen ob sie

in zwei Feedbackblöcken arbeiten (Erst gibt TN A TN B Feedback und dann umgekehrt) oder ob sie ein flexibles Gespräch führen wollen.

Material:

- ▶ Ausgedruckter Foliensatz Feedback
- ▶ Arbeitsblatt: Abschlussübung positives Feedback, ggfs. Informationsblatt: Das 3-W-Feedback

Folien:



Thema:

Feedback an Trainerinnen

Dauer 10 Minuten

Ziel

- ▶ Reflexion der Trainingstage seitens der Teilnehmenden
- ▶ Verbesserungspotenziale für zukünftige Trainings sammeln

Gruppe Gesamtgruppe

Format Post-Its Abfrage

Inhalt:

Als Trainingsabschluss haben die Teilnehmenden Zeit, ihr positives und negatives Feedback zum Training abzugeben und dieses jeweils auf grünen und roten Post-its aufzuschreiben. Danach kleben sie diese auf ein schon vorbereitetes Flipchart. Sie können dabei ihre Notizen kommentieren (s. Beispiel unten).

Feedback

+	-

Material:

- ▶ Post-It's
- ▶ Stifte
- ▶ Flipchart
- ▶ Flipchart-Paper