Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften



CAS Leadership Basic

Einleitung: Geben von Feedback

Modul: Standortbestimmung und Grundlagen der Führung

Kurs: Psychologie für Führungskräfte

Feedback

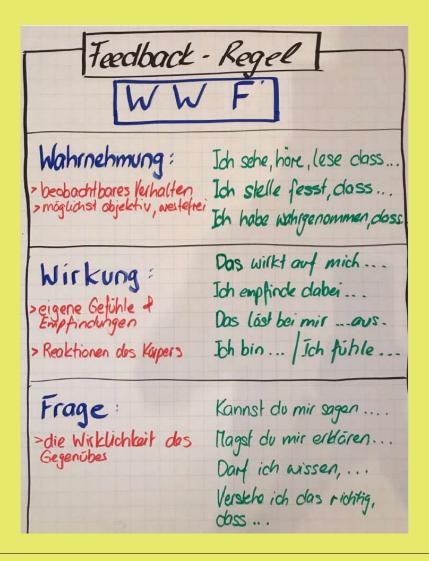
Feedback ist die einzige Möglichkeit, sich der Wirkung seines Verhaltens (Handlungen) bewusst zu werden, sie kritisch zu reflektieren und ggf. Verhaltensänderungen (Lernen) einzuleiten!

Daher ist Feedback eines der wichtigsten Entwicklungsinstrumente.

Was ist Feedback?

- Rückmeldungen über die subjektive Wahrnehmung und Beurteilung einer Handlung oder Aussage an eine handelnde Person.
- Gibt Einblick in die beabsichtigten und unbeabsichtigten Auswirkungen einer Handlung.
- Es bleibt dem Feedback-Empfänger überlassen, ob er die Rückmeldungen annehmen will und welche Schlussfolgerungen er daraus zieht.
- Feedback wird zur Kritik, wenn Wahrnehmung und Beurteilung vermischt werden, wenn der Feedback-Geber «wahr haben» statt «wahrnehmen» will.
- Feedback hat immer mit Wertschätzung zu tun.

Feedback geben "WWF"



Beispiel "WWF": Feedback Projektmitarbeit

Wahrnehmung:

Ich habe verstanden, dass du nicht mehr in dieser Projektgruppe mitarbeiten willst.

Wirkung:

Das kam für mich unerwartet und hat mich enttäuscht und auch befremdet.

Frage

War das möglicherweise ein Missverständnis? Oder wie kam es zu dieser Entscheidung?

Als Vorgesetzte(r) können Sie beschreiben... Die WWW-Regel

1. Wahrnehmung

Wahrgenommenes Verhalten

Was sehe, beobachte, erkenne ich?

2. Wirkung auf mich

Eigene Gefühle, Empfindungen, Fragen, Irritationen

Was löst das in mir aus? Was macht das mit mir?

3. Wunsch

Konsequenzen und Erwartungen für die praktische Arbeit

Wie wirkt sich das auf die praktische Arbeit aus? Was sind meine Erwartungen an das zukünftige Verhalten?

Feedback-Regeln - WWW-Modell

Wahrnehmung: Konkrete Beobachtung

beschreiben

Wirkung: Was löst das bei mir aus?

(Gefühle, Empfindungen, Reaktionen des eigenen Körpers

Wunsch bezüglich des Verhaltens

Als Führungskraft:

Erwartungen (Ziele) mit klaren Konsequenzen bei Nichteinhalten

Wahrnehmung:

- Ich sehe/höre/lese, dass ...
- Ich habe festgestellt, wahrgenommen, dass ...

Wirkung:

- Das wirkt auf mich...
- Ich empfinde dabei ...
- Das löst bei mir …aus.
- Ich fühle ...

Wunsch

Ich wünsche mir, dass ...

Erwartungen

Ich erwarte von dir, dass...

Beispiel "WWE": Feedback Projektmitarbeit als

Wahrnehmung:

Ich habe verstanden, dass du nicht mehr in dieser Projektgruppe mitarbeiten willst, dass deine Entscheidung feststeht und du über die Gründe nicht sprechen willst. Ich stelle auch fest, dass dies bereits zum dritten Mal passiert.

Wirkung:

Das wirkt auf mich enttäuschend, entfremdend und es löst bei mir auch Ärger aus.

Erwartungen

Ich erwarte von dir, dass du mir deine Begründung offenlegst und bis Mittwoch eine Ersatz-Person für die Projektgruppe findest.

Konsequenz: Falls wir hier bis zum Ende der Woche keine befriedigende Lösung finden, möchte ich ein Gespräch mit dem HR vereinbaren.

-> Das WWE-Vorgehen ist bereits eine Stufe "härter"! Im "WWF"-Modell gibt es immer noch die Möglichkeit der Erklärung.