

Spannungen sortieren

Art Einzelübung

Material Stift

Dauer 10–20 min.

1) Worum geht's?

Beschreibe kurz die Situation, die du genauer beleuchten möchtest. Welche Personen, Rollen, Teams sind involviert? Welche Ereignisse spielen mit rein? Was ist das ungeklärte Thema?

2) Facetten auseinander sortieren

Governance (Struktur, Rollenbeschreibungen)

Operativ / Inhaltlich (Rollenausübung, Fähigkeiten, inhaltl. Differenzen)

Zwischenmenschlich

Individuell (Muster, Rote Knöpfe, blinde Flecke)

3) Nächste Schritte definieren



Mögliche Satzbausteine für ein fachliches Feedback:

“Zu **Rolle / Aufgabe A**

habe ich **B beobachtet**.

Das löst bei mir **Interpretation / Eindruck C** aus.

Ich kann mir vorstellen, dass du dabei **positive Intention D** hast.

Und ich kann mir vorstellen, dass **konkretes, beobachtbares Verhalten E** besser funktioniert / Ich würde lieber **E** sehen.

(Oder Wertschätzung: Ich finde **B** super!)

Wie siehst / erlebst du das?”

Beispiel

Rolle / Aufgabe	Bei der Rolle Vertrieb...
Beobachtungen	... kann ich mich an mindestens 2x in den letzten Wochen erinnern, wo du auf meine Frage, wie's bei Kunde XYZ steht, geantwortet hast: "Ah, bin ich noch nicht dazu gekommen."
Interpretation	Ich hab dann den Eindruck, du hast Angst davor, bei so einem wichtigen Lead wirklich hartnäckig am Ball zu bleiben. Und ich beginne dann an deiner Fähigkeit zu zweifeln, zu priorisieren – weil in meiner Sicht das gerade dein wichtigster Lead ist.
Positive Unterstellung	Ich kann mir vorstellen, dass du sichergehen möchtest, dass du innerlich gut bereit bist und überzeugend wirken kannst, wenn du ihn anrufst. Und dass du den Erwartungen an deine internen Rollen auch noch gerecht werden möchtest.
Vorschlag / Alternativ-Idee / Wertschätzung	Ich würd lieber sehen, dass du andere interne Aufgaben um eine Woche verschiebst und dir 2 Stunden in der Früh blockst, um da wirklich deine Kernbotschaften zu überlegen, dich innerlich bereit zu machen für den Anruf und dann zum Hörer zu greifen – ohne wieder vom nächsten Meeting abgelenkt zu werden.
Einstieg in den Dialog	Kannst du damit was anfangen? Kannst du diesen Eindruck nachvollziehen? Oder wie erlebst du diese Situation mit dem Kunden XYZ?

Prozess für fachliches Feedback

Personen 2-5

Material Stift

Dauer 90-120 min.

Vorneweg: Wann funktioniert Feedback gut?



- Es ist spezifisch, konkret, nachvollziehbar & unterstellt positive Intentionen.
- Es ist klar subjektiv und tut nicht so, als könnte es objektiv sein.
- Es bezieht sich auf eine Entscheidung einer Person, nicht darauf, wie sie "ist".
- Es hat wenig emotionale Intensität (sonst wär's nämlich ein Konflikt).
- Es gibt ein Sicherheitsnetz, das auffängt, wenn sich Feedback zu einem Konflikt entwickelt. ("Clear the Air"-Ansatz, Mediation, Konflikttrainings o.Ä.)

1) Vorbereitung

Rahmen klären: Welche Person erhält Feedback in welchen Rollen von welchen Personen aus welchen Rollen? Feedback-EmpfängerIn fragen, von wem er/sie Feedback möchte und welcher Fokus besonders hilfreich wäre. Personenkreis auswählen und zu Vorbereitung und Gespräch einladen (max. 5 Feedback-Gebende).

Inhaltliche Vorbereitung aller Feedback-Gebenden: Rollen durchlesen, eigenes Feedback sortieren, Feedback zusammentragen und sortieren.

Safety Check: Wie spannungsgeladen scheint das Gespräch im Vorfeld (Skala 1-10)? Mit welcher Intention gehe ich / gehen wir in's Gespräch? Frust abladen? Gemeinsam lernen & sich entwickeln? Bitte auf keinen Fall die Harmonie stören? Welches Sicherheitsnetz möchte ich mir daher im Vorfeld schon organisieren?

2) Feedbackgespräch

Entstressen: Intentionen für das Gespräch transparent machen, Ablauf durchsprechen, Signale für Durchschnaufpausen ausmachen. Check-In-Runde mit der Frage: "Wie geht's dir und was hilft dir, dich gut auf den Inhalt des Gesprächs einzulassen?"

Inhaltliches Feedback geben. Spätestens nach jedem 2. Punkt Möglichkeit zur Reaktion geben. "Wie ist das für dich zu hören? Kannst du damit was anfangen, oder hast du die Situationen ganz anders erlebt?"

Falls Irritationen entstehen oder Streit darum anfängt, wer recht hat: Sender / Empfänger Prinzip¹ in den Dialog einführen. Falls das nicht hilft: Gespräch unterbrechen und Termin für ein moderiertes Gespräch ausmachen. Feedback zu geben, wenn es nicht gut aufgenommen und verarbeitet werden kann, hat keinen Sinn.

3) Nachbereitung

Nächste Schritte festhalten: Was ergeben sich aus dem Gespräch für nächste Schritte? Wo brauchen wir Änderungen in unseren Rollenbeschreibungen oder Entscheidungsprozessen? Braucht es weitere Gespräche mit der Person zu spezifischen Themen? Brauche ich ein offenes Ohr von jemand anderem, um mich selbst zu sortieren?

Nachreflexion: Wie sehr hat der Verlauf des Gesprächs meiner Intention entsprochen? Was ist (überraschend) gut gelaufen? Was möchte ich nächstes Mal in Vorbereitung oder Gesprächsführung anders machen?

¹ "Bei mir kommt an, dir geht's um X. Triffst's das?" oder "Bevor du reagierst, kannst du mir sagen, was bei dir angekommen ist?". Mehr dazu siehe den Praxiskurs "Schwierige Gespräche entspannter führen". (<https://dwarfsandgiants.org/praxiskurs-schwierige-gespraech>)



Notizen

Inhaltliche Vorbereitung auf ein Feedback-Gespräch

Feedback an:

Rollen:

Rolle / Accountability

Beobachtungen

Interpretation

Positive Unterstellung

**Vorschlag /
Alternativ-Idee /
Wertschätzung**

Einstieg in den Dialog

Inhaltliche Vorbereitung auf ein Feedback-Gespräch

Feedback an:

Rollen:

Rolle / Accountability

Beobachtungen

Interpretation

Positive Unterstellung

**Vorschlag /
Alternativ-Idee /
Wertschätzung**

Einstieg in den Dialog

Inhaltliche Vorbereitung auf ein Feedback-Gespräch

Feedback an:

Rollen:

Rolle / Accountability

Beobachtungen

Interpretation

Positive Unterstellung

**Vorschlag /
Alternativ-Idee /
Wertschätzung**

Einstieg in den Dialog