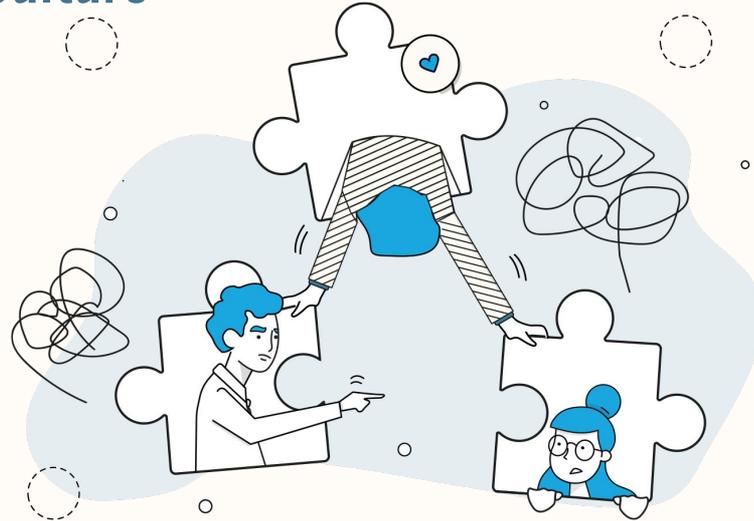


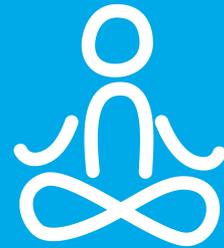
# Knack den Feedback-Code

Von der Harmoniesucht zur  
Happy High Performance Culture

*Gleich geht's los!*

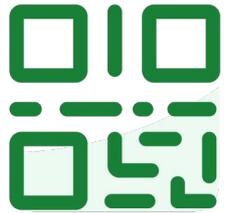


# Einmal Durchatmen





slido



Join at [slido.com](https://slido.com)  
#9754084

- ① Click **Present with Slido** or install our [Chrome extension](#) to display joining instructions for participants while presenting.



# Slido klappt bei mir

① Click **Present with Slido** or install our [Chrome extension](#) to activate this poll while presenting.



# Audience Q&A Session

① Click **Present with Slido** or install our [Chrome extension](#) to show live Q&A while presenting.

# Heute schauen wir uns eine Lücke an



# Zwischen Intention und Umsetzung



**Warum stockt Feedback, auch  
wenn alle sagen:  
“das ist total wichtig?”**



# Und wie kann Feedback zum Selbstläufer werden?



**Wenn du...**

**... gerne eine Teamkultur hättest, in der  
Leute sich gegenseitig unterstützen  
und zu hoher fachlicher Qualität  
anspornen**

**... gerne hättest, dass deine  
Kolleg:innen ihre Spannungen und  
Konflikte direkt miteinander  
ansprechen, und sinnvoll klären (statt  
zu dir zu rennen)**

**... gerne hättest, dass das  
Feedback-Thema nicht mehr so  
emotional dramatisch ist, sondern dass  
man sich entspannt im Alltag  
Rückmeldung gibt, weil alle Lust haben  
sich zu entwickeln**

**... dann ist die Session  
für dich**

**Wenn du...**

**... keine Lust mehr hast, dich als  
Führungskraft immer wieder alleine  
verantwortlich für die Motivation im  
Team zu fühlen**



G

**... keine Lust mehr hast, dass Leute sich  
in der Kaffeeküche übereinander  
beschweren, aber dann nicht mit der  
Person direkt reden.**

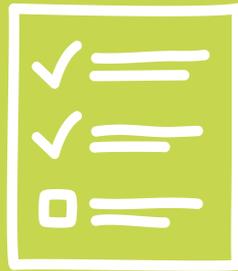


**... keine Lust mehr auf das Gefühl hast:  
“Wir schöpfen unser Potential nicht  
aus und erreichen nicht die positive  
Wirkung, die wir eigentlich haben  
könnten.”**



**... dann ist die Session  
für dich**

# Heute erwartet dich:



**Ein Überblick über die 7 Bereiche, die du bearbeiten musst, um wirklich dauerhafte Veränderung eurer Feedback-Kultur zu erreichen.**



Ein konkretes Vorgehen, wie du selbst  
in's Tun kommst, Veränderung  
herbeiführst und es mehr Spaß macht, an  
Feedbackkultur zu arbeiten



**So viel fundierter Inhalt, dass du am Ende hoffentlich sagst: “Cool, ich hab Lust mir eure tiefer gehenden Angebote anzuschauen – wie z.B. euren Online-Kurs zum Thema Feedbackkultur.”**

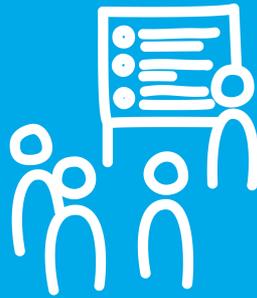


# Warum mir dazu zuhören?



G

# Seit 2009 Kommunikations- Trainer & Mediator



**2012 eine  
purpose-driven  
Company gegründet**



soul  
bottles



# saubere flaschen für eine saubere welt

seit 2012 über



**1.600.866** <sup>i</sup>

soulbottles verkauft und Euro gespendet



**147.415** <sup>i</sup>

Tonnen CO<sub>2</sub> vermieden



**96.996** <sup>i</sup>

Menschen Zugang zu Trinkwasser ermöglicht

[mehr erfahren](#)

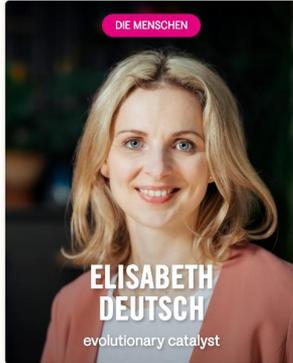
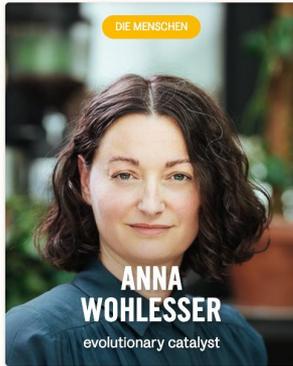
**Vor 7 Jahren mich  
operativ rausgezogen und  
meine Anteile in  
Verantwortungs-  
eigentum übergeben**

**Nach meinem Ausstieg bis  
Covid weiter 30-50%  
Umsatzwachstum / Jahr**



# seit 6 Jahren bei dwarfs and Giants





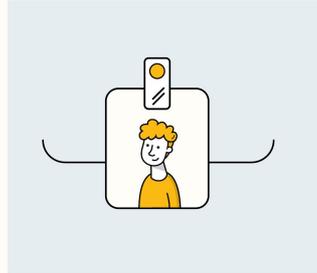
# Purpose-driven Startups bis Stahlindustrie



# Zukunftsfähige Organisationen entwickeln



**Purpose- &  
Strategie-  
entwicklung**



**Rollenbasierte  
Selbst-  
organisation**



**Psychologische  
Sicherheit mit  
“Clear the Air”**



**next:leadership-  
Entwicklung**

# Unzählige (Team-)Konflikte moderiert





## Michael Fritz

Konzeptioneller Aktivist für  
ein besseres Morgen / Co-  
Founder @ Viva con Agua /  
@ Villa Viva / Speaker &  
Berater / LinkedIn Top  
Voice 2023 / Mehr Input in  
der Info-Box /  
#waterisahumanright 

Follower:innen 42.129

Themen: #water, #social,  
#socialbusiness,  
#waterisahumanright und  
#socialentrepreneurship

### 3 Georg Tarne

Bei Georg und **dwarfs and Giants** habe ich Gewaltfreie Kommunikation entdeckt was ich noch lernen darf, da ich noch sehr ... kommuniziere. Plus Georg hat uns bei einer unfassbar wertvollen Mediation unterstützt

Aber bei Keenen gehört mein größter Dank und Wertschätzung für euer Engagement

[#nevertakeyourselftooseriously](#) [#coaching](#) [#mentorship](#)  
[#vivaconagua](#)



**Was hieße eine bessere  
Feedbackkultur bei  
euch finanziell?**



**Wenn ihr als Team nur  
10% effektiver  
werdet...**





**10 Menschen**  
**x 60T€ brutto im Jahr**  
**x 10% fachl. Verbesserung**  
**= 60T€ effektiver pro Jahr**



**100 Menschen**  
**x 50T€ brutto im Jahr**  
**x 10% fachl. Verbesserung**  
**= 500T€ effektiver pro Jahr**

**Je nach Arbeitsfeld ist auch  
deutlich mehr als 10% drin**



# Einstiegsfragen an euch:



## slido



**Bauchgefühl: Wenn ihr eure aktuellen Herausforderungen zum Thema Feedback(kultur) löst, wieviel besser könntet ihr performen? (Mehr Umsatz, Effizienz, Innovationskraft, weniger Fehltage, weniger ineffiziente Meetings/Diskussionen/Entscheidungsprozesse etc)**

- ① Click **Present with Slido** or install our [Chrome extension](#) to activate this poll while presenting.

slido



Was ist in deiner Organisation ca. das durchschnittliche Brutto-Jahresgehalt pro Vollzeitstelle?

- ① Click **Present with Slido** or install our [Chrome extension](#) to activate this poll while presenting.

# Wie du Feedbackkultur auf's nächste Level hebst



- 1) Ziel vor Augen haben
- 2) Selbst vorleben
- 3) Feedbackkultur-Architektur verstehen
- 4) Keimzelle für Kulturupgrade starten

# 1) Ziel vor Augen: Was ist gute Feedbackkultur?



# Happy High Performance

Happiness



Happy Low-Performer



Happy High-Performer



Miserable Low-Performer



Miserable High-Performer

Performance



# á la Radical Candor

Care Personally



Aufopfernd



Feedbackkultur



Vermeidend



Konfrontativ

Challenge Directly



**In welchem Quadranten ist dein Team / deine Organisation am ehesten zuhause?**

# Wie du Feedbackkultur auf's nächste Level hebst

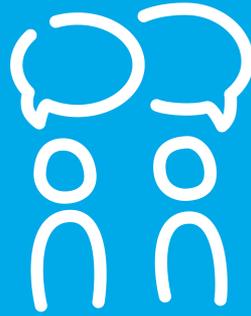


- 1) Ziel vor Augen haben
- 2) Selbst vorleben
- 3) Feedbackkultur-Architektur verstehen
- 4) Keimzelle für Kulturupgrade starten

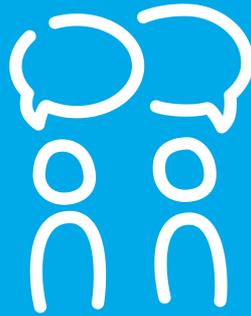
# 2) Feedback selbst vorleben



# Vorleben schafft Vertrauen



# Vorleben gibt dir mehr Empathie mit den Herausforderungen



# Stell dir vor...



G<sup>d</sup>

“Zu **Rolle A**

habe ich **B beobachtet**.

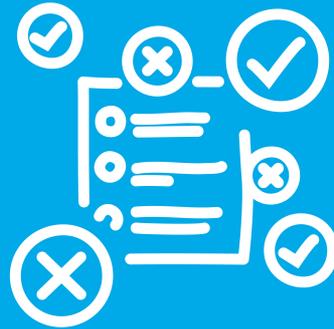
Das löst bei mir **Interpretation / Eindruck C** aus.

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.

Wie siehst / erlebst du das?”

# WWW mit 2 Twists





## Rolle / Verantwortlichkeit

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?

G<sup>d</sup>

“Zu **Rolle A**

habe ich **B beobachtet**.

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

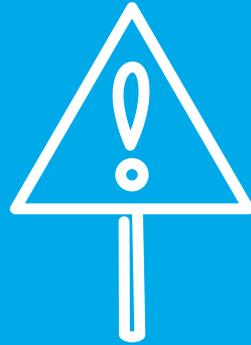
Ich kann mir vorstellen, dass du dabei **positive Intention D** hast.

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

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

Wie siehst / erlebst du das?"

# 2 Einschränkungen:



**Feedback**

**Spannung**

**Konflikt**



**Emotionale Intensität**

**Manchmal hört man zuerst  
empathisch zu und gibt dann  
erst Feedback**





**Kannst du dir vorstellen, dass es Sinn macht, das nächste Feedback nach diesem Format zu geben?**



**Krieg ich von dir ein "ja, ich werde das nächste Feedback nach diesem Format versuchen?"**

# Wie du Feedbackkultur auf's nächste Level hebst



- 1) Ziel vor Augen haben
- 2) Selbst vorleben
- 3) Feedbackkultur-Architektur verstehen
- 4) Keimzelle für Kulturupgrade starten

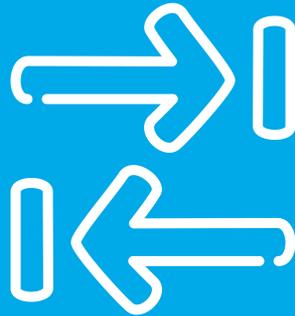
# 3) Feedbackkultur- Architektur verstehen



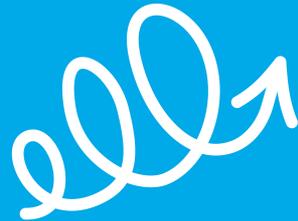
**Falle: “Ich muss es nur  
vorleben, dann passiert das  
von selbst.”**



# Notwendig, aber nicht ausreichend



# 4 Ebenen: Individuum, Dialoge, Team & Organisation



# Stell dir vor...



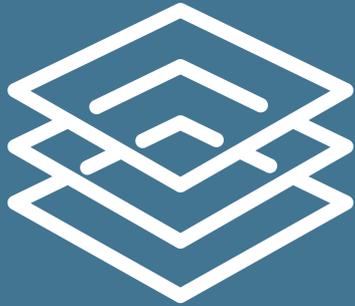
**Wissen, *was* es für ein gutes  
Wohnhaus braucht, und *wie* man das  
an einem bestimmten Ort passend  
umsetzt**



**Ein konzeptueller  
Rahmen, der dich auf  
neue Ideen bringt**

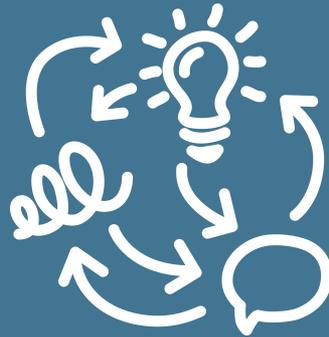


# 7 Säulen



1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

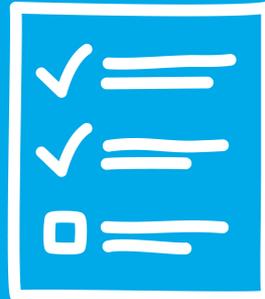
**1) Alle in der Organisation sind kompetent darin konkretes, ehrliches & konstruktives Feedback zu geben**



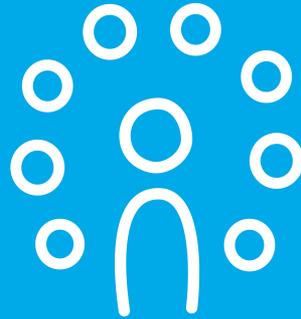
## 2) Alle (fachlichen) Erwartungen sind explizit und transparent



**Je klarer der  
Referenzrahmen, desto  
leichter konkretes  
Feedback**



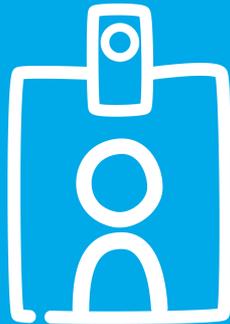
# Werte



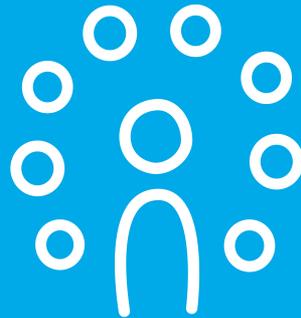
# Organisations- Purpose



# Rollen- beschreibungen inkl. konkreter Verantwort- lichkeiten



# Für komplexe Rollen: konkrete Teil-Fähigkeiten



# Diving into competencies...



This is an overview of what we see as useful competencies to observe and develop in our work. This overview is a work in progress, so your feedback on the clarity and conciseness of this map helps in developing it further. Compared to the last version we clarified the Skill Assessment scale. It's not a simple 1-10 scale, but a more qualitative 1-5 scale:

- 1. No idea:** Can't do it or don't know what this is
- 2. Downloading:** Can do it with substantial prep time and guidance by an expert
- 3. Forming:** Might feel wobbly, but I can do it if I have enough prep time, a peer to figure it out together and / or regular mentoring touch-points
- 4. Performing:** Can do it easily on my own, with limited prep time.
- 5. Sharing:** Can easily guide others in this competency

Please have a look and reflect on below competencies and what we mean by them (description). Take your best guess regarding your current competency level as this is not a scientific exercise.

Competency	Description	Rough Assessment
<b>ME AS EVOLUTIONARY CATALYST</b>		
<b>Self-knowledge and -reflection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Being aware of my own triggers, patterns and red buttons and actively working on transforming them</li> <li>Personal capacity for self-reflective/ introspection, maintaining the ability to act - even when under pressure or acutely triggered</li> <li>Being aware of my strengths and weaknesses</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Embodied empathy &amp; practical psychology</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empathic listening to and understanding of others based on positive regard (as felt sense, not just as mental exercise)</li> <li>Deep understanding of social situations, people and interrelations based on the 4 ways of knowing</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>

dwarfs and Giants EvoCat Competency Map

<b>TRANSFORMATION WORK</b>		
<b>Working with hypotheses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Understanding systems and their patterns</li> <li>Working with hypotheses in a way that these create a useful difference and help clients to look at things differently</li> <li>Using own and staff resources to build hypotheses</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Building transformation choreography</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Developing inspiring and dynamic choreographies that build an impactful transformation system</li> <li>Regularly adapting choreographies with clients to keep up momentum</li> <li>Combining choreography work on different dimensions / fight levels with each other effectively</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Building transformation designs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Developing diversified Workshop designs / interventions to create impactful transformation work (i.e. enough different tools in the toolbox)</li> <li>Using co-creation formats with clients to make them resonate with designs</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Leveraging various intervention techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Being equipped with a toolbox and experience of using various interventions techniques and tools in different contexts</li> <li>Mixing verbal &amp; nonverbal formats to create more impact</li> <li>Myself as instrument: Having courage to sense and use my own intuition, emotions and embodiment in an impactful way with clients</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Handling group dynamics &amp; conflicts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Being able to sense tensions and dynamics in the client system</li> <li>Courage and language to address subtle conflicts, emotions and various needs in challenging situations</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>1 on 1 Settings</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creating impactful bilateral settings with clients by using specific 1:1 interventions, e.g. coaching</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>

dwarfs and Giants EvoCat Competency Map

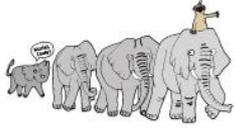
<b>Keeping healthy boundaries</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Being aware and consciously choosing which client wishes to take on and which ones not (e.g. not easily pushed into a "delivery mode" by clients)</li> <li>Keeping healthy, inner distance / distinction from the client system and dynamics (e.g. not being caught in their confusion/overwhelm...)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Clarity in ambiguity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confidence to stay in the unknown (ambiguity, foggy situations, answer-free zones)</li> <li>Showing yourself authentic and vulnerable with what you know and don't know in the current moment</li> <li>... not providing quick answers, but explicitly hold the question and rather provide process designs to manage and co-create in the unknown</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Knowledgeable in consulting/next-land field</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overview about relevant state of the art publications, books and articles related to the next-land consulting work you do</li> <li>Being familiar with standard next-land tools (e.g. consent, CIA facilitation, Delegation Poker, Holacracy, Kanban Flight Levels, User Stories...)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Knowing the roots of our work</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowing the theoretical background the actual work is grounded in, (e.g. social systems theory, construction, group dynamics, business administration)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Clear, client-compatible language</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Making it easy for others to follow/understand your explanations and ideas (even if the ideas communicated are very complex)</li> <li>Being able to adapt language as appropriate for the client target group</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>CEO-Fitness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Understanding and verbalizing the specific pressures and conflicting priorities that C-level decision makers are dealing with (in their language if helpful)</li> <li>Client views the interactions as helpful e.g. the client asks for having a call</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Effective Calendar steering (self management)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ability to effectively and proactively steer my own calendar to manage work requirements and work/life balance</li> <li>Being able to use good judgement on time requirements of my work</li> <li>Planning in sufficient slack time for ad-hoc topics</li> <li>Setting resource boundaries with clients and upholding them gracefully</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>

dwarfs and Giants EvoCat Competency Map

<b>Working with large groups</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designing formats and facilitating large group events (more than 30 people), impactfully integrated in overall choreography</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Visualizing concepts, thoughts &amp; ideas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leveraging visualization techniques to structure &amp; visualize concepts on flip charts or digital whiteboards (anual, miro) that instruct and align participants in a quick and helpful way</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>

<b>ACQUIRING PROJECTS</b>		
<b>Generating leads</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actively approaching new people or people within their own network to engage them in field-related conversations and raise the interest in collaborating with dG in whatever way i.e. potential client, project partners, peers in education etc.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Responding to requests</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Picking up on requests for initial contact and conversations to clarify the request, purpose-fit, scope, gather data for initial hypotheses etc.</li> <li>Designing and leading initial conversations to gather all relevant data for crafting an offer</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>
<b>Clarifying the mandate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transforming stuck situations into opportunities</li> <li>Confident in expressing an authentic NO to requests with no purpose-fit – in a way that it strengthens the client relation</li> </ul>	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p>No idea   Downloading   Forming   Performing   Sharing</p>

dwarfs and Giants EvoCat Competency Map



**Empathie-Radar**



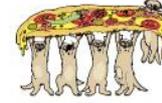
**Strukturierung  
und Planung**



**Gruppengespir**



**Selbst-  
motivation**



**Verantwortung**



**Kommunikation**



**Zuverlässigkeit**



**Empowerment**



**Metaebene**



**Impuls-  
geben**



**Schöpferische  
Fähigkeit**



**Entscheidungs-  
fähigkeit**



**Moderation**



**Zielführendes  
Arbeiten**

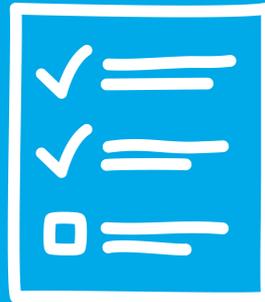


**Selbstreflexion**

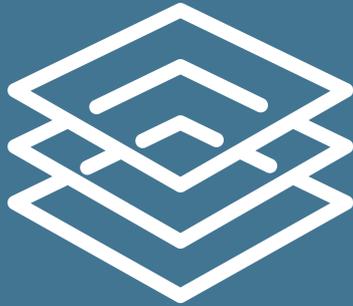


**Ambiguitäts-  
toleranz**

**Je klarer der  
Referenzrahmen, desto  
leichter konkretes  
Feedback**



# 7 Säulen



1. Alle in der Organisation sind kompetent darin konkretes, ehrliches & konstruktives Feedback zu geben
2. Die (fachlichen) Erwartungen sind explizit und klar für alle
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

**3) Offene & konstruktive  
Feedbackkultur wird aus der  
Führungsebene konsequent  
vorgelebt**



# Eigene Konfliktkultur entwickeln



# á la Radical Candor

Care Personally



Aufopfernd



Clear the Air



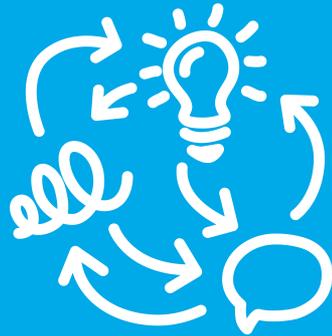
Vermeidend



Konfrontativ

Challenge Directly

# Proaktiv Feedback einladen



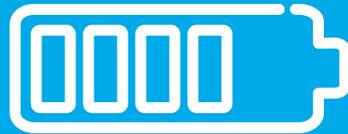
**“Was ist eine Sache, die die  
Zusammenarbeit mit mir  
leichter machen würde?”**



# Klare Rollenbeschreibungen liefern dafür Projektions-Schutz



# Eigene Empathie-Akkus aufladen



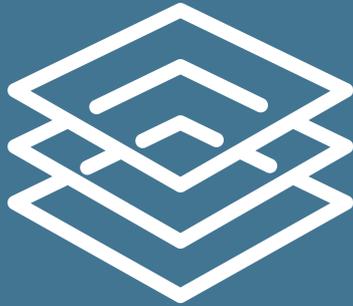
# Eigene Rote Knöpfe bearbeiten



**Dafür brauchst du  
empathische  
Unterstützung!**

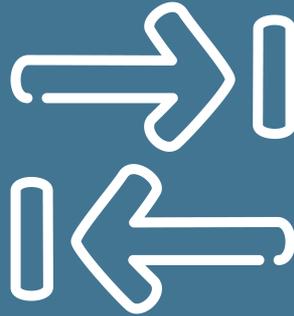


# 7 Säulen

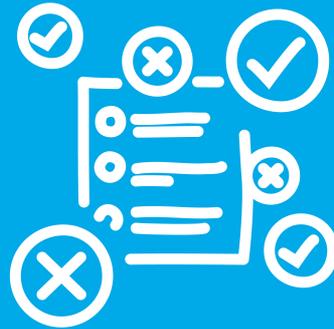


1. Alle in der Organisation sind kompetent darin konkretes, ehrliches & konstruktives Feedback zu geben
2. Die fachlichen Erwartungen sind explizit und klar für alle
3. Offene & konstruktive Feedbackkultur wird aus der Führungsebene konsequent vorgelebt
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

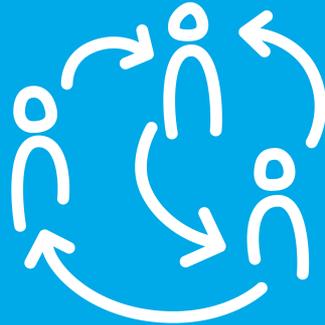
**4) Es gibt genug Ressourcen  
& geblockte Zeit, damit  
Feedback zur Routine wird**



# Was nicht im Kalender steht passiert nicht



# Feedback-Meetings / -Tage



# Clear the Air

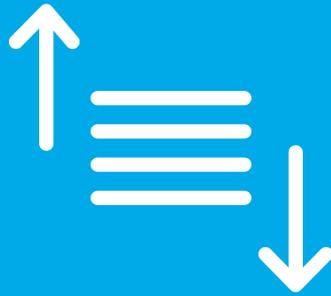
## Team-Meetings mit Feedback-Sequenz



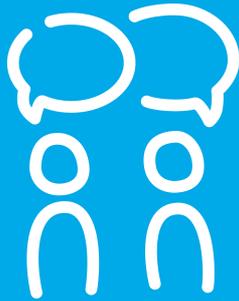
# Zeit für eigene Vorbereitung nehmen / blocken



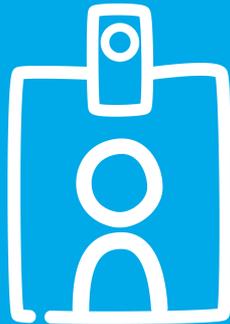
# Zeit für Team-Retros vorgeben & einfordern



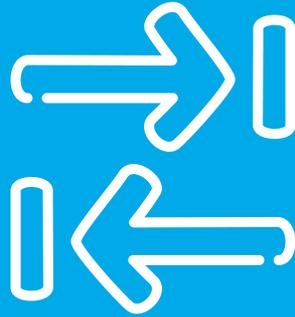
**Beispiel: nach jedem  
WS-Tag 15 min.  
gegenseitiges Feedback**



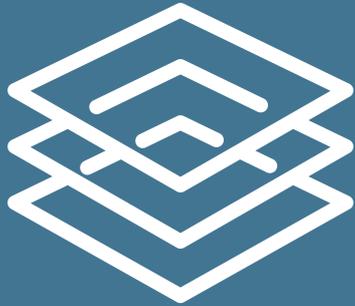
# Explizit Rollen für Feedback- und Konfliktkultur- Entwicklung schaffen



... und mit Ressourcen  
versehen!



# 7 Säulen

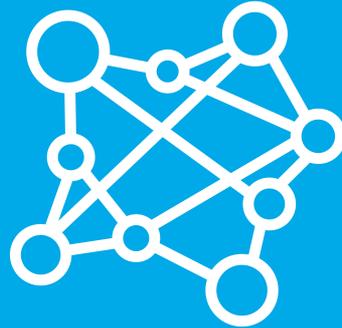


1. Alle in der Organisation sind kompetent darin konkretes, ehrliches & konstruktives Feedback zu geben
2. Die fachlichen Erwartungen sind explizit und klar für alle
3. Offene & konstruktive Feedbackkultur wird aus der Führungsebene konsequent vorgelebt
4. Es gibt genug Ressourcen & geblockte Zeit, damit Feedback zur Routine wird
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

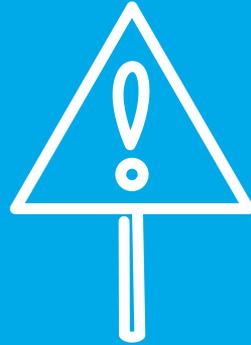
# 5) Die finanziellen Entlohnungsstrukturen unterstützen gegenseitiges Feedback



# Erfolgsabhängige Vergütung wenn, dann nur als Gesamtorganisation



**Team-basierte Boni  
reduzieren  
teamübergreifende  
Kooperation!**

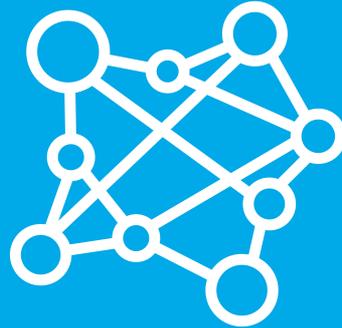


# Individuelle Boni erhöhen die Hürde für bilaterales Feedback

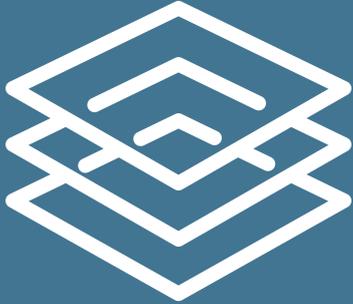


G

# Wenn, dann erfolgsabhängige Vergütung als Gesamt- organisation



# 7 Säulen



1. Alle in der Organisation sind kompetent darin konkretes, ehrliches & konstruktives Feedback zu geben
2. Die fachlichen Erwartungen sind explizit und klar für alle
3. Offene & konstruktive Feedbackkultur wird aus der Führungsebene konsequent vorgelebt
4. Es gibt genug Ressourcen & geblockte Zeit, damit Feedback zur Routine wird
5. Die finanziellen Entlohnungsstrukturen unterstützen gegenseitiges Feedback
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

**6) Wenn aus Feedback ein Konflikt wird, wird das gut aufgefangen und geklärt (bilateral oder mit Mediation)**

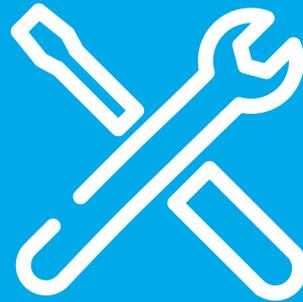


**Feedback → Konflikt  
kann immer passieren**





# Im Alltag nutzbare Konfliktklärungs- Tools



# Mediator:innen



# Clear the Air Facilitators

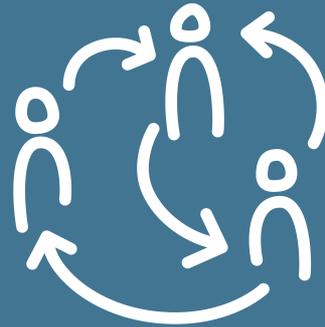


# 7 Säulen



1. Alle in der Organisation sind kompetent darin konkretes, ehrliches & konstruktives Feedback zu geben
2. Die fachlichen Erwartungen sind explizit und klar für alle
3. Offene & konstruktive Feedbackkultur wird aus der Führungsebene konsequent vorgelebt
4. Es gibt genug Ressourcen & geblockte Zeit, damit Feedback zur Routine wird
5. Die finanziellen Entlohnungsstrukturen unterstützen gegenseitiges Feedback
6. Wenn aus Feedback ein Konflikt wird, wird das gut aufgefangen und geklärt (bilateral oder mit Mediation)
7. \_\_\_\_\_

7) Eine gemeinsam entwickelte **ehrlich-empathische Konfliktkultur** bietet die Sicherheit, sich auch schwieriges Feedback zu geben



# Konfliktkultur

Rücksichtnahme



Harmoniesucht



Lebendige Harmonie



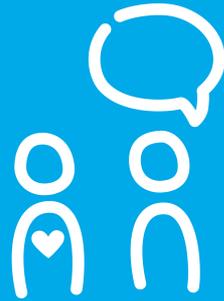
Deckel drauf



In Your Face

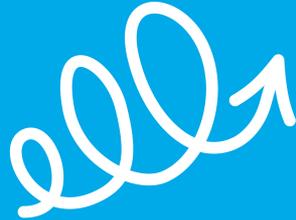
Konfrontationsbereitschaft

# Lebendige Harmonie, die:

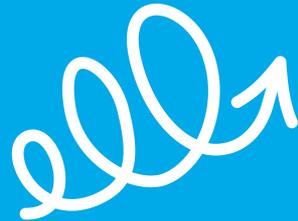


Lebendige Harmonie, die:  
Die auf Erfahrung beruhende  
Zuversicht, dass alle aufkommenden  
Spannungen  
mit den bestehenden zeitlichen,  
emotionalen und mentalen  
Ressourcen gut geklärt werden  
können.

# Braucht Entwicklung auf 4 Ebenen: Individuum, Dialoge, Team & Organisation



**Feedbackkultur entsteht  
nicht ohne Konfliktkultur**



# 7 Säulen



1. Alle in der Organisation sind kompetent darin konkretes, konstruktives Feedback zu geben
2. Die fachlichen Erwartungen sind explizit und klar für alle
3. Offene & konstruktive Feedbackkultur wird aus der Führungsebene konsequent vorgelebt
4. Es gibt genug Ressourcen & geblockte Zeit, damit Feedback zur Routine wird
5. Die finanziellen Entlohnungsstrukturen unterstützen gegenseitiges Feedback
6. Wenn aus Feedback ein Konflikt wird, wird das gut aufgefangen und geklärt (bilateral oder mit Mediation)
7. Eine gemeinsam entwickelte ehrlich-empathische Konfliktkultur bietet die Sicherheit, sich auch schwieriges Feedback zu geben



# Die 7 Säulen der Happy High Performance Feedback Kultur

# Wie du Feedbackkultur auf's nächste Level hebst

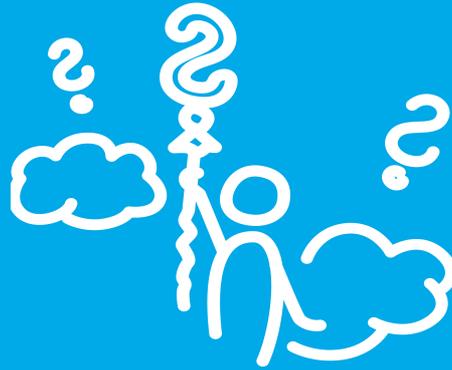


- 1) Ziel vor Augen haben
- 2) Selbst vorleben
- 3) Feedbackkultur-Architektur verstehen
- 4) Keimzelle für Kulturupgrade starten

# 4) Keimzelle starten



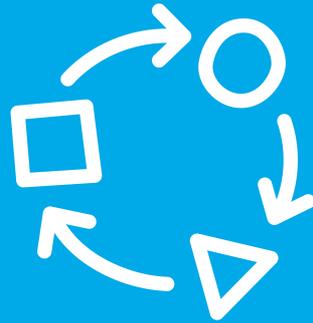
# Kulturveränderung alleine: Vergiss es!



**Das ist ein Vollkontaktsport –  
emotional erfüllend, aber auch  
fordernd**



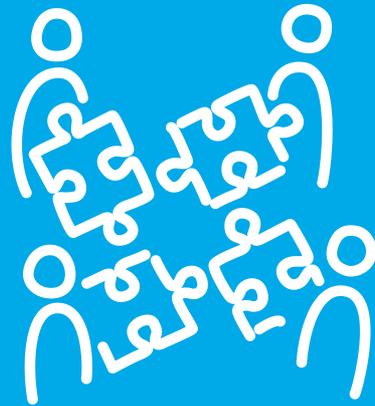
**Um genug Buy-In zu bekommen,  
müsst ihr unterschiedliches  
Messaging üben & testen**



# Stell dir vor...



# Eine Runde an Verbündeten, die gemeinsam Pläne schmiedet



**Miteinander Feedbackkultur leben:  
*"So, wie du mit der Chefin zu über  
unser Vorhaben geredet hast, kann  
ich mir vorstellen, dass X noch  
besser funktioniert."***

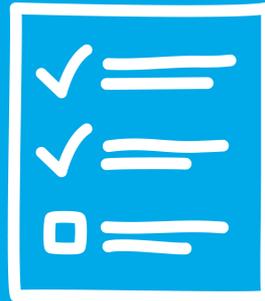


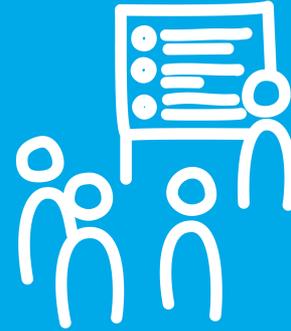
**Schritt 1: 1 - 3 Mitstreiter:innen überlegen**

**Schritt 2: Jeweils einzeln einladen**

**Schritt 3: Kalendereinladung an alle schicken**

**Schritt 4: 60 min. Kick-Off Meeting (zB Lunch)**





## Minimalstruktur Kick-Off-Meeting:

1. Check-In: Eine positive Feedback-Erfahrung aus meiner berufl. Biografie
2. 4 Quadranten und 7 Säulen durchsprechen
3. 7 Säulen auf Skala 1-10 bewerten
4. Was ist ein sinnvoller nächster Schritt um das gemeinsam voran zu treiben?

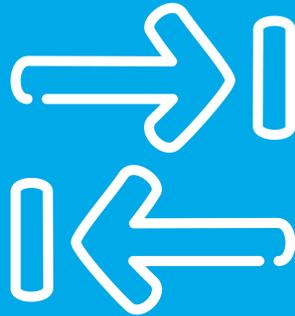
G

**Must have: Bock auf's Thema**

**Nice to have: Formale Rolle dazu  
(GF, HR, OE, Team Lead etc)**



# Wichtig im Vorgehen:





## Entwickelt rasch einen 1-Pager:

1. Aktuelle Situation: Was läuft gut, wo hakt's?
2. Warum an Feedbackkultur arbeiten?  
Positive Vision + warum *jetzt* Zeit & Energie investieren.
3. Konkrete Aktivitäten in den nächsten 2-6 Monaten
4. Zeit & Ressourceninvest vs. erhofftes Ergebnis



## Struktur für Implementation 1-Pager:

1. Aktuelle Situation: Was läuft gut, wo hakt's?
2. Warum an Feedbackkultur arbeiten?  
Positive Vision + warum *jetzt* Zeit & Energie investieren.
3. Konkrete Aktivitäten in den nächsten 2-6 Monaten
4. Zeit & Ressourceninvest vs. erhofftes Ergebnis

## Beispiel:

1. Warum? Wir erleben immer wieder, dass Menschen ihre Konflikte nicht direkt miteinander klären (Kaffeeküchesyndrom)
2. Warum jetzt? Vor 2 Monaten hat eine wichtige Person gekündigt – Hauptgrund war ein eskalierter Konflikt. Das wollen wir in Zukunft vermeiden & jeden Monat, den wir warten, kann es sein, dass sich so etwas wieder anstaut.
3. Nächster Schritt? Geschäftsleitungsrunde macht zusammen den Feedbackkultur-Architekt:innen Online Kurs durch und evaluiert nach 3 Monaten, ob das ein passender Ansatz für einen weiteren Rollout ist
4. Aufwand? 8T€ für den Kurs; 1 Tag pro Monat für alle in GL + 2 Tage on top für Prozess-Leads.

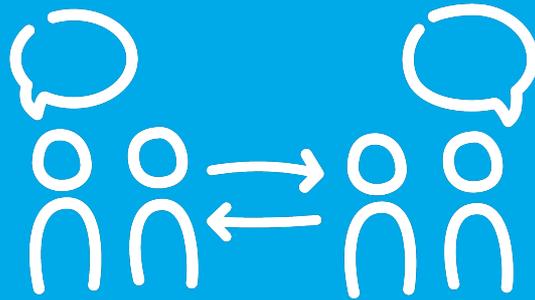


## Beispiel:

1. Warum? In agilen Teams kommen in den Retros immer wieder die eigentlichen Themen nicht auf den Tisch. 2 Teams haben konkret nach Unterstützung für Spannungsklärung angefragt, aber uns fehlen im Agile Master Team die konkreten Methoden.
2. Warum jetzt? Jeden Monat, den wir warten, verschenken wir weiter das volle Potential der agilen Arbeitsweise.
3. Nächster Schritt? Agile Master Runde holt sich einen in-house Workshop für den Clear the Air-Ansatz und startet dann mit einer moderierten “Relational Retro” einmal im Monat
4. Aufwand? 12T€ für den in-house Workshop + 4T€ für die moderierten Relational Retros; 2 Tage für Workshop, 3 x 3h für Relational Retros



**(Informelle) Key Player für die  
Veränderung identifizieren und  
proaktiv mit maßgeschneidertem  
Messaging an Bord holen**

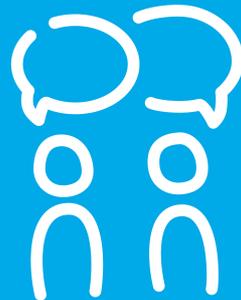


**“Noch ein Termin im Kalender?  
Ich hab doch jetzt schon so viel  
zu tun!”**



G

**“Bessere Feedbackkultur kann dir Zeit sparen, weil du weniger Fehler von anderen auffangen musst, und Leute besser in deine Themenbereiche reinwachsen können.”**



**Feedback-Meeting... reden wir  
da wieder nur um den heißen  
Brei herum?**



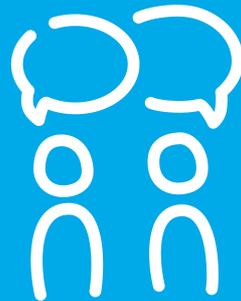
**“Die Meetings sind so strukturiert, dass  
möglichst direkt und ehrlich die  
relevanten Themen auf den Tisch  
kommen – und wir sie aber so klären,  
dass wirklich Entwicklung passiert.”**



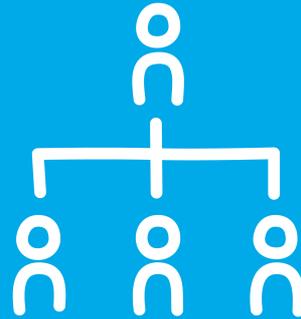
**“Wird das jetzt die nächste  
Methoden-Sau, die hier durch's  
Dorf getrieben wird?”**



**“Ich hoffe nicht, aber das hängt unter anderem von dir ab. Und das hier ist unser Plan, wie wir da stabiles Commitment aus der Führungsebene bekommen: [...]”**



**Von Anfang an um Involvement (oder  
zumindest Unterstützung) der  
Führungsebene kümmern!**



**Plant von vornherein regelmäßige  
“Boxenstopps” zum Analysieren und  
Anpassen des Vorgehens ein**



**Tunnelblick und Resignation in der Keimzelle sind Alarmsignale, die anzeigen, dass ihr so einen Boxenstopp braucht**





**Stimmst du zu, dass es sinnvoll ist, das nicht alleine, sondern mit anderen voran zu treiben?**



**Krieg ich von dir das Commitment, dass du 1-3 andere Personen ansprichst und in so ein Kick-Off-Meeting einlädst?**

# Zusammenfassung



**Wie du eine Feedbackkultur bauen  
kannst, in der ihr Menschlichkeit  
und positiven Leistungsanspruch  
gut miteinander verwebt**



# Happy High Performance

Happiness



Happy Low-Performer



Happy High-Performer



Miserable Low-Performer



Miserable High-Performer

Performance

# Wie du Feedbackkultur auf's nächste Level hebst



- 1) Ziel vor Augen haben
- 2) Selbst vorleben
- 3) Feedbackkultur-Architektur verstehen
- 4) Keimzelle für Kulturupgrade starten



**Bist du happy, dass du heute zum Webinar gekommen bist?**



# Siehst du dich selbst die Kernpunkte aus dem Webinar umsetzen?

① Click **Present with Slido** or install our [Chrome extension](#) to activate this poll while presenting.



**Selbst wenn du nur einen Teil aus dieser Session umsetzt, würdest du sagen, dass das eine gute Verwendung deiner Zeit war, hier dabei zu sein?**



**Bist du jetzt nach der Session  
zuversichtlicher als vor der Session, dass du  
die Feedbackkultur eurer Organisation einen  
Schritt verbessern kannst?**

# Überraschung: Ein Webinar reicht nicht für tiefe Veränderung



# G 5 Phasen von Feedbackkultur-Entwicklung



**Kennen ≠ Können ≠  
Umsetzen ≠ Dranbleiben**



# 2 Optionen:



**Euch ziehen lassen &  
viel Glück wünschen**



**Euch ein Unterstützungsangebot  
machen, wie ihr das  
ressourcenschonend umgesetzt kriegt**



**Deine Wahl: Dir das 5  
Minuten anhören & beim  
Q&A dabei sein**



Oder du sagst:  
“Feedback ist grad nicht so  
relevant für uns”



**Ich freu mich, euch zu  
erzählen von:**



Videokurs

# WIRKUNG STATT FRUST

Die Online-Masterclass für (angehende)

Feedbackkultur-Architekt:innen:

Alles was du wissen musst, um eine ehrliche empathische Feedbackkultur in deiner Organisation zu etablieren.

32 Lektionen | 65 Übungen |

5 Workshop-Tage auf 10h Video-Material eingedampft.



# G Feedbackkultur-Architektur lernen



## 1) Individuelle Ebene

Wie man auf Spannungen schauen muss, um sie lösen zu können. **Konfliktanalyse und Lösungsprozess.** Wie man auch in schwierigen Situationen konstruktiv bleibt.



## 2) Dialog-Ebene

Hilfreicher Umgang mit Gefühlen. **100% ehrlich sein ohne Abwertung.** Sender- und Empfänger-Prozess um **bilaterale Spannungen effektiv zu klären.**



## 3) Team-Ebene

**Konkrete Meeting-Formate** für Feedback, Konfliktklärung, Wertschätzung und empathisches Zuhören.

**Psychologische Sicherheit** messen und konkrete Tools, um sie zu stärken.



## 4) Organisations-Ebene

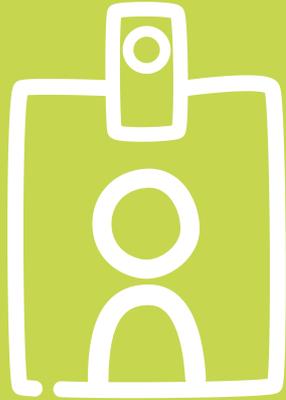
Verankerung einer konstruktiven Konfliktkultur. **Buy-In** von allen relevanten Stakeholdern orchestrieren.

**Maßgeschneiderte Umsetzung** entwickeln. Umgang mit hoch eskalierten Konflikten und **Krisenmomenten.**

# 32 Videos | 65 Übungen | Wie 5 WS-Tage



# Der Kurs ist hilfreich für:



- 1) **People / HR / OE / PE Leads**
- 2) **Agile Coaches**
- 3) **(Interne) Mediator:innen**
- 4) **Führungskräfte jeder Art**
- 5) **Organisationsmitglieder, die eine offeneren Gesprächskultur und ein besseres Miteinander möchten**

# Nach dem Kurs:



- Du kannst schwierige Gespräche erfolgreich führen, auch mit Menschen, die sich noch nie mit Feedbackkultur beschäftigt haben
- Du findest in mind. 90% der Spannungen eine positive Intention des Gegenübers
- Du kannst die unterschiedlichsten Leute in deiner Organisation passgenau von deinem Feedbackkultur-Vorhaben überzeugen

# Nach dem Kurs:



- Du kannst selbst maßgeschneiderte Feedback-Formate und -Meetings gestalten und kompetent moderieren
- Du kannst in unterschiedlichen Settings Übungen und Erkenntnisse aus dem Kurs einstreuen und damit Neugier erzeugen
- Du hast einen Weg und mindestens eine:n Buddy, um regelmäßig deine Empathie Akkus aufzuladen



# Und wie viel kostet's?

- So ein Prozess von uns begleitet kostet für ein Team von 30 Leuten:  
**ca. 90.000€ netto** für ein Jahr
- 5 Tage offener Live-Workshop:  
**3.000€ netto** pro Teilnehmenden
- Als Online-Video-Kurs:  
**990€ netto** für eine Einzellizenz

(Staffelpreise für Team-Lizenzen & NGO-Pricing möglich)

## DAZU KOMMT NOCH:



30 Tage Geld-Zurück-Garantie



Zeitlich unbegrenzter Zugang auf den Kurs



Physisches Lernpaket mit Materialien, die du auch für interne Workshops verwenden kannst (kannst du behalten, auch wenn du den Kurs zurückgibst)



Alle Materialien auch digital als PDF zum Runterladen

# Anwendungsbereiche:

## Katharina M., Gründerin aus Wien:

“Als meine GF-Partnerin mir eröffnet hat, dass sie sich selbständig machen will und nur noch tw mit mir zusammenarbeiten wird können, war da eine Menge Gefühl. Dank des CTA konnte ichs **gut sortieren und wir haben eine tolle Lösung für uns erarbeitet**. Thx :)”

## Julika S., Referentin in Umwelt-NGO:

“Der Online Kurs ‚Feedback- Architekt\*innen‘ hat mir den letzten Schliff verpasst, um **Veränderungsprozesse in meinem Team einer großen Umweltorganisation anzustoßen**.

Begeistert hat mich, dass er sehr kompakt und informativ ist und gleichzeitig leicht verständlich, durch viele Beispiele illustriert und mit einer angenehmen Prise Humor gewürzt.

Im **Rückenstärker - Club** habe ich mega wertvolle Impulse für meine konkreten Anliegen und Themen bekommen. Spannend fand ich die Themenvielfalt und die bereichernden Perspektiven der anderen Teilnehmenden. Und Georgs authentische, einfühlsame und vorurteilsfreie Art und seine immense Erfahrung in dem Bereich sind einfach der Hammer! “

## Katharina K., Team-Assistenz in einer Stiftung:

“Ich habe viel gelernt [...] um in bestimmten Situationen besser reagieren zu können. [...] Ich konnte Streitigkeiten in der Familie besser einordnen und aufdröseln und auch vermitteln. Und auch eigene Konflikte besser und selbstbewusster lösen.

**Im Team: Wir kommunizieren besser, wertschätzender und durchdachter miteinander und hören einander aktiver zu.** 



## Leonhard G., Agile Master in internationalen Pharma-Konzern:

“Weiterempfehlung 9 von 10, weil der Kurs GfK-Konzepte (und mehr) so anschlussfähig überbringt und es mir gleichzeitig erlaubt, **mich nicht selbst um die Einführung aller Konzepte kümmern zu müssen**. 

Aktuell nutzen wir den Kurs vor allem in den **Agile Teams**, die wir begleiten, damit sie schneller im Bereich Feedback- und Konfliktklärung arbeitsfähig werden.”

# G 5 Phasen von Feedbackkultur-Entwicklung



# G

## Wenn du bis 24.05. buchst (oder per Mail an mich ein konkretes Angebot anfragst\*):

- **Workshop-Abläufe** & Slides für Intro-Sequenzen  
(wenn du's in einem internen Team-Workshop  
vorstellst)
- Video-Mitschnitt eines 1-tägigen Intro-Workshops  
zu **rollenbasierter Selbstorganisation** (Wert  
von **500€**)
- Für 6 Monate: Mitgliedschaft im  
**Feedbackkultur-Rückenstärker-Club**
- Ermäßigung von **990€** auf **700€ netto**

(\* ... dann verlängert sich die Frist um 2 Wochen)

## Im Feedbackkultur-Rückenstärker-Club:



2x Coaching-Calls pro Monat  
(+ Aufzeichnungen der vergangenen)



Austausch-Plattform mit anderen FKA



Buddy-Börse um den Kurs gemeinsam  
durchzumachen



Immer wieder Mini-Workshops zu akt. Themen (&  
Aufzeichnungen)



Im Wert von: 6 x 100€

# Zusammenfassend

## Masterclass für Feedbackkultur- Architekt:innen

Preis: 990,- € netto

(statt 3.000,- € als Live-Workshop)

- Ausführliche Kursbeschreibung [hier](#)
- 30 Tage Geld-Zurück-Garantie, no questions asked
- Alle Materialien darfst du dann trotzdem behalten

### Bei Bestellung bis Fr. 24. Mai 18:00h:

- 6 Monate Mitgliedschaft im Rückenstärker-Club (Wert von 600€)
- Mitschnitt eines Selbstorganisations-Intro-WS (im Wert von 500€)
- Ermäßigung auf 700,- € netto



Jetzt bestellen über [Special Link](#) oder Angebot anfragen per Mail an [g.tarne@dwarfsandgiants.org](mailto:g.tarne@dwarfsandgiants.org)

slido

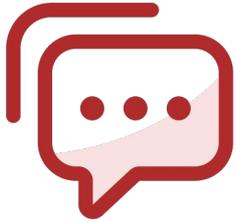


# Feedback zur Open Session

- ① Click **Present with Slido** or install our [Chrome extension](#) to activate this poll while presenting.

# Und jetzt: Q&A





# Audience Q&A Session

① Click **Present with Slido** or install our [Chrome extension](#) to show live Q&A while presenting.