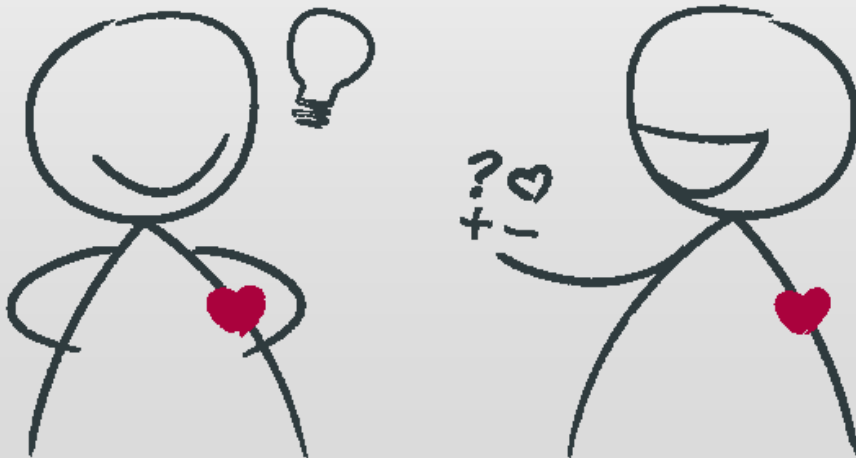


Tag der Wertschätzung am 3. September 2017

Thema: **Anerkennung**

Wertschätzung ist, ...

... Feedback zu geben.



Anerkennung = erkennen und anerkennen

Den Tag der Wertschätzung im September 2017 widmen wir dem Thema ANERKENNUNG.

Dieses Mal richten wir unseren Fokus darauf, zu **erkennen** und **anzuerkennen**, welche Stärken und Herausforderungen andere haben, und ihnen Rückmeldung dazu zu geben. Im Mittelpunkt steht dabei das **wachstumsorientierte Feedback**. Dabei werden **Herausforderungen als Wachstumsmöglichkeiten** verstanden und immer unter dem Licht der vorhandenen Stärken betrachtet.

Was heißt „Wachstumsmöglichkeiten unter dem Licht der vorhandenen Stärken betrachten“?

Die Felder, in denen wir wachsen können, sind oft eng verbunden mit unseren Stärken – vereinfacht gesagt entstehen Herausforderungen häufig aus der übersteigerten Ausprägung unserer Stärken. Sie sind sozusagen „die andere Seite der Medaille“.

Beispiel: Wenn jemand sehr ordentlich ist, kann diese Stärke in der überzeichneten Anwendung zu „Erbsenzählerei“ werden, die dann möglicherweise nicht mehr angemessen ist und viel Zeit in Anspruch nimmt, ohne weiteren Nutzen zu generieren. Betrachten wir die „Erbsenzählerei“ unter Einbeziehung der dahinterliegenden Stärke „Gewissenhaftigkeit“, können wir ihre Entstehung nun viel besser nachvollziehen und daraus Veränderungsmöglichkeiten ableiten.

Wir laden dazu ein, im Team und im privaten Umfeld das wachstumsorientierte Feedback als festen Bestandteil des Miteinanders zu etablieren.

Wie das geht, das schauen wir uns nun näher an.

Außerdem geben wir Anregungen zu Einzel- und Teamübungen.

Wie erleben wir oft Feedback – und wie geht's anders?

Wie habe ICH Feedback meist erlebt?

Ich habe herkömmliche Feedback-Gespräche häufig als unangenehm und/oder überflüssig empfunden. Als „Empfängerin“ wirkten sie auf mich wahlweise wie „Honig-ums-Maul-schmierer“, um zu noch mehr Leistung anzutreiben, als Erziehungsmethode, versteckte Kritik, die nett verpackt ist (Lob – Fehler – Lob), beschämend, als Beurteilung im Sinne vorgegebener Ziele oder als subjektive Bewertung der Führungskraft, bei der persönliche Vorlieben und Interessen im Vordergrund stehen.

Und auch als „Geberin“ habe ich mich nicht weniger unwohl gefühlt...

Wie aber dann? Wie können wir Feedback geben und entgegennehmen, sodass es zu Wachstum anregt?

Dazu möchte ich erst einmal ein paar grundsätzliche Gedanken teilen.

- **Feedback ist Voraussetzung für Wandel und Weiterentwicklung.** Ohne Feedback schwimmen wir im luftleeren Raum, fühlen uns nicht gesehen, nicht wertgeschätzt und verlieren die Lust an dem, was wir tun.
- **Feedback geht einher mit Unbehagen.** Im Feedback schauen wir gemeinsam auf Wachstumspotenzial. Das heißt, wir schauen auf Punkte, bei denen Lernen und Entwicklung möglich ist. Dafür müssen wir die Komfortzone verlassen. Die Komfortzone zu verlassen ist unbequem und bringt Unsicherheit und auch Unbehagen mit sich. Es ist wichtig, dass wir „Unbehagen“ als normalen Bestandteil von wachstumsorientiertem Feedback ansehen, denn dann müssen wir uns nicht dagegen wappnen, also abgrenzen.
- **Feedback braucht deshalb Wohlwollen, Wertschätzung, Offenheit** und ganz besonders: den **Mut**, sich verletzlich zu zeigen (und sich nicht für einen Kampf zu „wappnen“). Das gilt für das Nehmen genauso wie fürs Geben.

Verbundenheit versus Weiterentwicklung?

Exkurs: Wir brauchen Verbundenheit UND Weiterentwicklung

Zwei Dinge brauchen wir Menschen ganz besonders: **Verbundenheit** und **Weiterentwicklung**. Der Neurobiologe Prof. Gerald Hüther* erklärt es damit, dass dies „Urerfahrungen“ sind. Wir haben diese beiden „Zustände“ im Mutterleib uneingeschränkt er-leben können und sehnen uns nun auch im eigenständigen Leben danach und nach den damit verknüpften positiven und intensiven Gefühlen.

Verbundenheit = Sicherheit. Weiterentwicklung = Unsicherheit. Wie passt das zusammen?

Die große Herausforderung für uns ist, dass „Verbundenheit“ und „Weiterentwicklung“ im realen Leben in Konkurrenz zueinander stehen bzw. so empfunden werden.

- Wenn ich mich einem Menschen, einer Gruppe sehr zugehörig und verbunden fühle, gibt mir dies Sicherheit und Geborgenheit. Ich möchte viel Zeit mit diesen Menschen verbringen und füge mich ein.
- „Weiterentwicklung“ hingegen bedeutet Veränderung, sich Zeit für sich und für die Entwicklung zu nehmen, unbekanntes Terrain zu betreten, Un-Sicherheit und vielleicht sogar Unbehagen in Kauf zu nehmen. Gefühlt „opfern“ wir dafür zumindest einen Teil unserer Verbundenheit.

Die Herausforderung besteht nun darin, das für uns gute Maß an Verbundenheit und Weiterentwicklung, Sicherheit und Unsicherheit, Komfortzone und Unbehagen zu finden . Dafür brauchen wir die innere Haltung und ein Umfeld, die diese Dualität zulässt – ja, mehr noch: willkommen heißt! Dies gilt für Beziehungen ebenso wie für das berufliche Umfeld. **Durch wachstumsorientiertes Feedback verbinden wir beide Pole. Denn es gibt das Gefühl der Verbundenheit und zeigt Wachstumsmöglichkeiten auf.**

* Prof. Dr. Dr. Gerald Hüther, unter anderem in folgendem Video erläutert:
<https://www.youtube.com/watch?v=tzV5blBmfCE>

Verbundenheit als Basis von Weiterentwicklung

Wachstumsorientiertes Feedback heißt: Wachstumsmöglichkeiten aufzeigen auf der Basis von Verbundenheit und mit Blick auf die Stärken

Noch einmal zur Erinnerung: Die Felder, in denen wir wachsen können, sind oft eng verknüpft mit unseren Stärken. Wenn wir das anschauen, was wir ändern wollen, und das, was wir gut können, haben sie oft denselben Ursprung – vereinfacht gesagt resultieren „Herausforderungen“ aus der übersteigerten Ausprägung unserer Stärken. Betrachten wir nun also das „Entwicklungspotenzial“ unter Einbeziehung der dahinterliegenden Stärke, können wir daraus Veränderungsmöglichkeiten ableiten.

Das wachstumsorientierte Feedback

- Grundhaltung: wohlwollend, offen, unterstützend, mutig
- Als Feedback-Geber/in überlege ich:
 - Welche Stärken nehme ich bei meinem Gegenüber wahr? Was bewirken sie aus meiner Sicht? Wie profitieren wir davon?
 - Wo sehe ich persönlich Entwicklungspotenzial? Was brauche ich? Was fehlt mir? Wie könnte es aussehen, wenn es da wäre?
- Als Feedback-Nehmer/in höre ich zu, ohne mich innerlich zu wappnen. Ich habe im Hinterkopf, dass ich mich entwickeln WILL und dass Entwicklung heißt: Komfortzone verlassen. Das kann mit Unbehagen einhergehen.

Potenzialorientiertes Feedback: Beispiel

1. Beispiel : die Rückmeldung eines Studenten an eine Kommilitonin*

Stärken

„Mit deiner emotionalen persönlichen Geschichte hast du sofort mein Interesse geweckt. Du hast Beispiele benutzt, mit denen ich etwas anfangen kann. Du hast am Schluss Handlungsstrategien genannt, die für unser Seminarthema relevant sind.“

Chancen

„Aufgrund deiner Geschichten und Beispiele konnte ich dir und dem was du gesagt hast, gut folgen, aber ich hatte manchmal Schwierigkeiten, die PowerPoint-Präsentation zu lesen und dir gleichzeitig zuzuhören. Ich wollte nichts von dem verpassen, was du gesagt hast, doch ich konnte den Folien nicht folgen. Du könntest mit weniger Worten auf den Folien experimentieren – oder vielleicht ganz ohne Folien. Ich konnte dich auch so gut verstehen.“



* Aus:
„Verletzlichkeit macht stark“
von Brené Brown, Kailash Verlag

Potenzialorientiertes Feedback: Beispiel

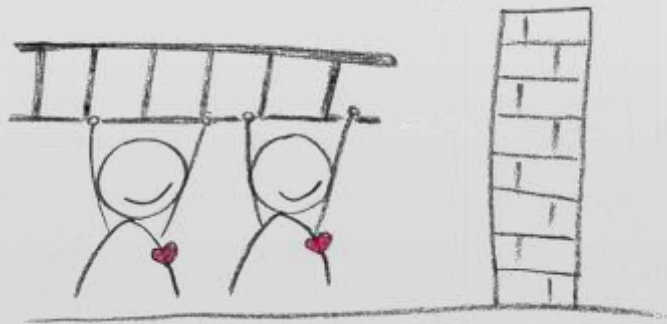
2. Beispiel : die Rückmeldung einer Mitarbeiterin an ihre Kollegin

Stärken

„Durch deine zugewandte Art kriege ich schnell Verbindung zu dir. Du hörst mir aufmerksam zu und gibst während des Gesprächs Rückmeldungen, die mir zeigen, dass du mich verstanden hast. Ich fühle mich durch deine Zustimmung ermutigt, meine Gedanken weiter in diese Richtung laufen zu lassen.“

Chancen

„Im Gespräch mit dir fühle ich mich wohl und wahrgenommen. Manchmal bin ich unsicher, ob du alles sagst, was dir durch den Kopf geht, beispielsweise, wenn du mit etwas *nicht* einverstanden bist, was ich vorschlage. Ich überlege, ob du Sorge hast, mich dann zu verärgern. Ich würde mir jedoch wünschen, du würdest auch das mit mir teilen. So könnte ich meine Ideen noch besser auf Tauglichkeit überprüfen.“



Einzelübung

1. Feedback geben

Schritt 1:

Überlegen Sie sich eine Situation aus Ihrem privaten oder beruflichen Umfeld, in der Sie Feedback gegeben und sich dabei nicht wohl gefühlt haben. Notieren Sie nun stichwortartig und ehrlich:

1. Wie war meine Grundhaltung der Person gegenüber? (z. B. genervt, sauer, enttäuscht, verletzt usw.)
2. Welches Ziel habe ich verfolgt? (z. B. die Person soll sich ändern, den Fehler nicht nochmal machen, mir besser zuhören usw.)
3. Wie habe ich mein Feedback formuliert? (z. B. als Vorwurf, zu nett, um nicht zu kränken, unklar)
4. Wie war die Reaktion der Person? (z. B. ablehnend, aufmerksam zuhörend, undurchschaubar, hat zwar „ja“ gesagt, aber etwas anders signalisiert)

Schritt 2:

Gehen Sie die die Punkte 1 bis 4 gedanklich nochmal durch und machen Sie sich Stichpunkte dazu, wie das Gespräch und die Reaktion im Sinne eines wachstumsorientierten Feedbacks hätten aussehen können.

Schritt 3:

Notieren Sie, wie Sie nächstes Mal Feedback geben möchten. Welche Grundhaltung möchten Sie einnehmen? Was schätzen Sie an Ihrem Gegenüber? Was braucht er/sie, um zu wachsen? Wie können Sie fördern, dass Ihr Feedback „richtig ankommt“?

Schritt 4

Trainieren Sie, wachstumsorientiertes Feedback zu geben – privat wie beruflich.

Einzelübung

2. Feedback annehmen

Schritt 1:

Überlegen Sie sich eine Situation aus Ihrem privaten oder beruflichen Umfeld, in der Sie Feedback angenommen und sich dabei nicht wohl gefühlt haben. Notieren Sie nun stichwortartig und ehrlich:

1. Wie war meine Grundhaltung der Person gegenüber? (z. B. ängstlich, ablehnend, überheblich usw.)
2. Was hat mich an dem Feedback gestört? (z. B. die Inhalte, die aus meiner Sicht unberechtigt waren, die Art und Weise, wie die Person mit mir gesprochen/sein Feedback präsentiert hat, das Umfeld usw.)
3. Wie habe ich mich danach gefühlt? (z. B. verletzt, nicht wertgeschätzt, wütend, ängstlich, gleichgültig)
4. Wie habe ich auf das Feedback reagiert? (z. B. es ignoriert, Dinge zwar geändert, aber mit einem blöden Gefühl, es angenommen und gemerkt, dass es hilfreich war usw.)

Schritt 2:

Gehen Sie die die Punkte 1 bis 4 gedanklich nochmal durch und machen Sie sich Stichpunkte dazu, wie das Gespräch und Ihre Reaktion im Sinne eines wachstumsorientierten Feedbacks hätten aussehen können.

Schritt 3:

Notieren Sie, was Sie sich fürs nächste Mal wünschen würden. Welche Grundhaltung möchten Sie selbst einnehmen? Was an dem, was gesagt wurde, können Sie annehmen und ausprobieren? Was brauchen Sie, um zu wachsen? Wie formulieren Sie, was Sie aus dem Feedback ziehen bzw. sich künftig wünschen würden?

Schritt 4:

Trainieren Sie, konstruktiv mit Feedback umzugehen und Ihre Bedürfnisse an den Feedback-Geber zu äußern – privat wie beruflich.

Teamübung

1. Schritt: Einführung (TN steht für Teilnehmer/in)

Die TN gehen die Erläuterungen zu dieser LittleLesson durch; sie können auch laut vorgelesen werden.

2. Schritt: Feedback überlegen

Die TN gehen zu zweit zusammen. Jede/r überlegt, wie er/sie seinem/seiner Gesprächspartner/in Feedback geben könnte. Welches sind seine/ihre Stärken? Wo liegt deren Wachstumspotenzial?

3. Schritt: Stärken und Chancen formulieren

Nun geben sich die TN gegenseitig Feedback. Dafür formulieren sie 3 Stärken und eine Chance.

4. Schritt: Rückmeldung

Die TN tauschen sich im Zweierteam dazu aus, wie sich dabei gefühlt haben – als Geber/in und als Nehmer/in. Gab es Unbehagen? Gelang es, sich für das Feedback zu öffnen? Wie stark war die Versuchung, sich gegen das Feedback erst einmal zu wappnen? Wurde die Chance tatsächlich als Chance empfunden?

5. Schritt: Austausch im Team

Die TN tauschen sich im Kreis aus. Wie haben sie es empfunden? Wie können sie das wachstumsorientierte Feedback künftig in den Arbeitsalltag integrieren?

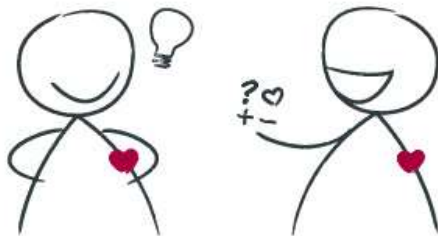
Wertschätzung ist,

... Feedback zu geben.

Wenn wir anderen Feedback zu ihren Wachstums-Chancen geben, zeigen wir ihnen damit auch, dass wir sie wahrnehmen und wertschätzen.

Unsere Karte möchte Sie daran erinnern. Geben Sie die Karte gerne auch an Kolleg(inn)en weiter oder stellen Sie sie im Gemeinschaftszimmer auf.

Wertschätzung ist, ...



...Feedback zu geben.

Unsere Postkarte können Sie [hier bestellen](#) oder als E-Card [hier downloaden](#).

Immer am Dritten:

Schritt für Schritt zu (mehr) Wertschätzung

Die Initiative heartleaders trägt das Thema „Haltung und innere Führung“ in die Unternehmen und regt dazu an, sich immer wieder und in unterschiedlicher Form mit den verschiedenen Facetten der wertschätzenden Führung zu beschäftigen. Sie bietet zahlreiche Möglichkeiten, sich zu dieser Fragestellung Input zu holen, intensiv mit ausgewählten Aspekten zu beschäftigen, unternehmensübergreifend Wissen zu teilen, eine Veränderung Richtung lernender Organisation zu erzeugen und sich so als Unternehmen weiterzuentwickeln.

Mit unseren LittleLessons zum Tag der Wertschätzung möchten wir Menschen und Unternehmen darin unterstützen, **eine Atmosphäre aus Vertrauen und Verbundenheit aufzubauen und zu stärken.**

Sie haben Fragen oder Anregungen? Sie möchten mehr über die Initiative und was wir für Sie sonst noch bereithalten erfahren? Wir freuen uns auf Ihre Nachricht! 😊

post@heartleaders.de, Tel. 06421 / 40 79 577, facebook.com/heartleaders

Dr. Karin Uphoff und das heartleaders-Team