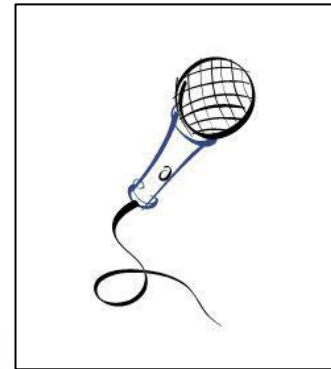
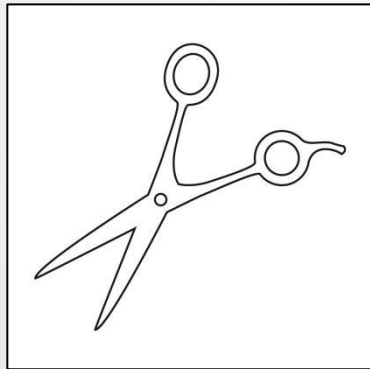


<i>Thema der Trainingssequenz:</i>	Die Macht der (fehlenden Worte) Eine Trainingssequenz zur Bedeutung von Feedback im Arbeitskontext
<i>Lehr-/ Lernziele der Trainingssequenz:</i>	Bedeutung/ Einfluss von Feedback im Arbeitskontext erkennen Techniken zur Gestaltung eines konstruktiven Feedbackgesprächs kennen lernen und anwenden können Besonderheiten im Umgang mit Feedback im interkulturellen Kontext erkennen und Lösungsansätze entwerfen
<i>Vorgegebene Rahmenbedingungen:</i>	
<i>Zielgruppe:</i>	Multikulturelle Gruppe mit ca. 20 Personen in einer offenen Weiterbildungsveranstaltung mit heterogenen Tätigkeitsprofilen. Alle verfügen über eine akademische Ausbildung oder streben diese an. Weitere Informationen über Vorkenntnisse der Teilnehmer liegen nicht vor.
<i>Zeitvolumen für die Durchführung der Trainingssequenz:</i>	20 Minuten; Vorbereitungsmöglichkeiten für die Teilnehmer bestehen nicht; es handelt sich um eine punktuelle und isolierte Personalentwicklungsmaßnahme.
<i>Infrastruktur des Trainings (Räume, Medien etc.):</i>	max. 2 Seminarräume für je 25 Personen mit kompletter Konferenzausstattung einschließlich Internetanschluss

Lernstufe	Lernziele	Übung/ Aktion	Anmerkungen	Material	Zeitungumfang
Aktivierung der Vorkenntnisse	Auf Basis eigener Erfahrung die Bedeutung von Feedback reflektieren	Umfrage	Teilnehmer sollen ihre Erfahrungen mit Feedback in Hinblick auf drei vorgegebene Szenarien rekapitulieren	PPT-Folie: 1	3 min
Wissensinput	Einfluss/ Bedeutung von Feedback erkennen Vier Feedback-Methoden kennenlernen Allgemeine Rahmenbedingungen für die Durchführung eines Feedbackgesprächs sowie zwei Gesprächstechniken kennenlernen	Vortrag der Referentin	Aufgrund des zeitlich vorgegebenen Umfangs handelt sich hierbei nur um eine Auswahl an Methoden	PPT-Folien: 2-7 (beinhaltet neben den Präsentationsfolien die jeweiligen Anmerkungen der Referentin)	5 min
Erarbeitung des Kernmaterials	Wirkung von (fehlendem) Feedback erkennen	Anschauen eines Videos Im Video beschreibt Ariely ein von ihm durchgeführtes Experiment zu Arbeitsmotivation. Anhand dreier Experimentalgruppen zeigt er auf, welche Wirkung die Anerkennung, Ignoranz	Die drei im Video vorgestellten Reaktionen des Versuchsleiters werden gemäß dem Thema der Trainingssequenz als mögliche Feedbackvarianten interpretiert, mit denen ein Mitarbeiter im Unternehmenskontext	PPT-Folien: 8-9 Video: <i>What makes us feel good about our work</i> von Dan Ariely (Dan Ariely ist Professor für Psychologie und	4 min (Video: 1:52 min)

		bzw. direkte Vernichtung einer Teilnehmerleistung durch den Versuchsleiter erzielt.	konfrontiert werden könnte	Verhaltensökonomie an der Duke University/ USA)	
Anwendung des Gelernten	Konstruktives Feedback formulieren können	Rollenspiel: Ein Feedbackgespräch führen	Wichtig ist hierbei, dass die Teilnehmer aufeinander eingehen, sowohl ihre eigenen Argumente als auch die des Anderen berücksichtigen und somit einen gemeinsamen Lösungsansatz entwickeln	Arbeitsblatt I & II PPT-Folie: 10	4 min
Transfer des Gelernten auf andere Kontexte	Erkennen des vorrangig westlich geprägten Charakters der zuvor präsentierten Empfehlungen für Feedbackgespräche Handlungsempfehlungen für Feedback in interkulturellen Teams ableiten können	Diskussion	An dieser Stelle sollen mögliche, kulturbedingte Besonderheiten bzgl. des Feedbacks in interkulturellen Teams thematisiert werden. Hierfür wird die in der Kulturvergleichen Psychologie gängige Unterteilung in individualistische und kollektivistische Kulturen als Grundlage herangezogen. Dies dient jedoch nur zur Orientierung und zur Veranschaulichung möglicher Szenarien, wobei die Stereotypisierung ausdrücklich vermieden werden soll	PPT-Folien: 11-12	4 min

Umfrage



„DIE MACHT DER (FEHLENDEN) WORTE“

Eine Trainingssequenz zur Bedeutung von Feedback
im Arbeitskontext

Referentin: Juliane Dietrich, WiSe 2014/15

FEEDBACK= EINFLUSSREICHER MOTIVATOR

Unterstützt/ermöglicht:

- Feststellung des Leistungsniveaus
- Lösung von Missverständnissen und Konflikten
- Zielerreichung
- Selbstreflektion durch Perspektivwechsel
- Karriereplanung

→Fähigkeit, sich zu ändern und entwickeln

2 ARTEN

- Positives Feedback
- Entwicklungsförderndes Feedback

FEEDBACK-METHODEN

- Start-Stop-Continue
- Feedback-Burger
- 180 Grad Feedback
- 360 Grad Feedback

REGELN FÜR EIN FEEDBACKGESPRÄCH

- angemessenen örtlichen und zeitlichen Rahmen festlegen
- Fakten, Argumente vorab vorbereiten
- präzise Aussagen formulieren
- Generalisierung und (moralische) Bewertung vermeiden
- Ich-Botschaften statt Du-Botschaften
- positive Aspekte nennen

SPRACHLICHE HILFSMITTEL

- *Reframing*
- *Unterstützende Fragestellung*

(VIDEO: Dan Ariely)

Kernbotschaft des Videos?

ÜBUNG ZU ZWEIT

Zeit: 3 Minuten

Was ist dir aufgefallen?

Wie hast du dich als Mitarbeiter/ Vorgesetzter gefühlt?

FEEDBACK IN INTERKULTURELLEN TEAMS

Gibt es Unterschiede?

Wenn ja, welche Herausforderungen stellen sich?

FAZIT

Feedback:

- besitzt stark motivationalen Charakter
- muss situationspezifisch angepasst werden

Fehlende Worte (Feedback)

=

Zerstörung der erbrachten Leistung

QUELLEN

- <http://www.hesseschrader.com/>
- *Providing quality feedback. A good practice guide.*
University of South Australia. 2012

(http://w3.unisa.edu.au/staffdev/guides/good_practice_guide_to_providing_quality_feedback.pdf)

Arbeitsblatt I: Sprachliche Hilfsmittel

Reframing:

Beispiele:

Mitarbeiter: „Das haben wir bereits probiert und es hat nicht funktioniert.“

Vorgesetzter: „Es freut mich zu hören, dass Sie damit bereits Erfahrungen gemacht haben. Was müssten wir verändern, damit es dieses Mal funktioniert?“

Mitarbeiter: „Ich möchte/ kann das nicht.“

Vorgesetzter: „Ich verstehe, was Sie mir sagen wollen. Was müsste sich denn ändern, damit Sie das Gefühl bekommen, Sie könnten es?“

Unterstützende Fragestellung:

Beispiele:

- Erzählen Sie mir mehr über ...
- Bitte nennen Sie mir ein Beispiel, damit ich dies verstehen kann.
- Wie haben Sie sich diesbezüglich gefühlt/ fühlen Sie sich?
- Wie könnten Sie dies noch anders interpretieren?
- Wie wichtig ist es für Sie?
- Können Sie mir bitte beschreiben, ...
- Was würde passieren, wenn Sie diese Veränderung durchführen?
- Wie würde das Ihrer Meinung nach auf Sie wirken?

Arbeitsblatt II: Ein Feedbackgespräch führen

Übung zu zweit (2 Minuten)

Stellt euch bitte folgende Situation vor:

ein Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten zu einem Feedbackgespräch zu sich gebeten.

Der Mitarbeiter ist derzeitiger Leiter eines Projektes, das seit zwei Wochen im Zeitverzug ist. Darüber hinaus haben sich einige Kollegen über das Verhalten des Mitarbeiters beschwert. Er habe ihnen unklare Arbeitsanweisungen gegeben und reagiert sofort gereizt, wenn die Kollegen diesbezüglich Fragen an ihn richten. Nichtsdestotrotz zeigt der Mitarbeiter eine hohe Leistungsmotivation und bereichert das Projekt mit seinen kreativen Ideen.

Aufgabenstellung:

Nun übernimmt jeder von euch beiden eine Rolle aus dem Feedbackgespräch, einer agiert als Mitarbeiter, der andere als Vorgesetzter.

Spielt das Szenario nach.

Der Vorgesetzte kann hierbei das Arbeitsblatt I zur Hilfe nehmen. Wichtig ist, dass er dem Mitarbeiter die Situation aufzeigt und ihm konstruktives Feedback gibt.

Der Mitarbeiter muss dabei nicht sofort allem zustimmen sondern kann vielmehr seinen Unmut und sein Unverständnis zu Ausdruck bringen.