

Selbst-Coaching

Kritisches Feedback:

Veränderungswünsche wirksam kommunizieren

Wertequadrat/Entwicklungsdreieck

(nach Friedemann Schulz von Thun)

Ziel: Kritisches Feedback zu störenden Verhaltensweisen oder Eigenschaften wertschätzend und konstruktiv kommunizieren. Den konkreten Veränderungswunsch klar formulieren. Verhaltensänderung bewirken.

Investition: Etwa 20 Minuten für die Theorie und eine halbe Stunde zur Bearbeitung Ihres eigenen Falles.

Gewinn: Ihr Gegenüber hört Ihnen auch bei einer kritischen Rückmeldung zu und kann diese besser annehmen. Damit erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Gegenüber Ihren Veränderungswunsch tatsächlich umsetzt.



Zielsicher zum
erfüllten (Berufs)Leben!

Wie Sie den anderen dazu bringen, Ihr kritisches Feedback anzunehmen und etwas zu verändern...

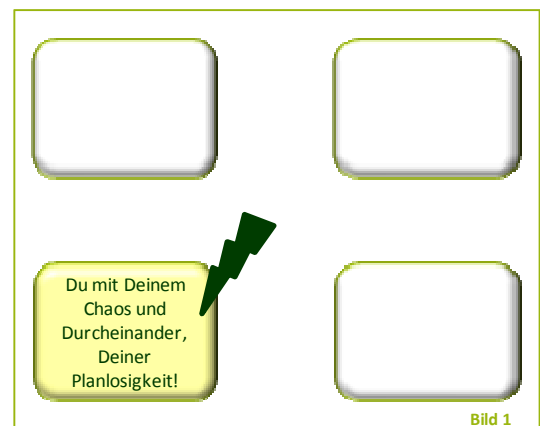
Die Geschichte vom Chaoten Karl - In der Hitze des Gefechts...

Kennen Sie das? Sie haben eine Kollegen, Mitarbeiter, Partner, Freund oder..., mit dem/der Sie immer wieder wegen ein und derselben Sache aneinander geraten. Ich lade Sie nun herzlich ein, mir gedanklich und emotional in folgendes Beispiel zu folgen.

Nehmen wir an, Sie selbst planen und organisieren gut, gehen nur äußerst selten ohne eine Agenda in Meetings, machen genaue Strukturpläne und das Thema Projektmanagement ist genau Ihr's. Und Ihr Kollege Karl – so soll er heißen - ist aus Ihrer Sicht dagegen ein absoluter Chaot: Nur selten gut vorbereitet, oft unstrukturiert und planungslos. Und er vergisst auch schon mal gerne Termine.

Sie geraten aneinander – und das immer wieder. Da mögen Sie dann in der Hitze des Gefechts und bei der x-ten Auseinandersetzung Worte sagen oder besser schreien wie „Karl!!!! Dein Chaos, Deine Planlosigkeit machen mich irre, ja nerven mich total an! So kommen wir hier nie sauber zum Ziel!“

Und vielleicht wundern Sie sich, warum auch nach dem x-ten Mal, dass Sie es doch sooo deutlich gemacht haben, wie sehr Ihnen das Verhalten „gegen den Strich“ geht, Karl immer noch unvorbereitet und chaotisch ist, leichtfertig mit vereinbarten Terminen umgeht. Von Veränderung keine Spur...



Fragen Sie sich einmal, wie Sie typischerweise reagieren, wenn jemand nur alles Negative über Sie „ausschüttet“. Wahrscheinlich eher mit Ablehnung als mit der Einstellung „mehr davon“, nicht wahr?

Und übrigens: Es ist erwiesen, dass jedes negative Feedback – v.a. im Sinne eines emotional aufgeladenen „Ergusses“ – mindestens fünf positive Rückmeldungen zum Ausgleich dieser Erfahrung braucht. Ein solcher negativer „Erguss“ beschäftigt die Menschen emotional viel länger, als wir vielleicht vermuten und beeinflusst damit nicht nur die zwischenmenschliche Beziehung sondern auch die Arbeitsleistung negativ. Es ist somit in Ihrem und im Interesse von Unternehmen, kritische Punkte konstruktiv anzusprechen.

Die Zauberformel der Veränderung - Die Mischung macht's!

Genau hier liegt die Krux, aber auch der Schlüssel zur Lösung. **Veränderung (V)** bzw. Entwicklung entsteht erst, wenn man die **Konfrontation (K)** zu dem störenden Verhalten um einen wichtigen Faktor ergänzt: **Akzeptanz (A)** bzw. Wertschätzung. Tut man das nicht, fühlt sich der andere schnell vor den Kopf gestoßen

und macht die viel zitierten „Schotten“ dicht. Kein Durchkommen für Ihr kritisches Feedback, Ihren Veränderungswunsch.

Würzt man das die „gemischte“ Rückmeldung dann noch mit einer Prise **Humor (H)**, so ist das Feedback für Ihr Gegenüber noch bekömmlicher. Dabei sollte der Humor natürlich zu Ihnen passen.

Die Zauberformel der Veränderung bzw. Entwicklung lautet also:

A	+	K	(+	H)	=	V
Akzeptanz	+	Konfrontation	(+	Humor)	=	Veränderung

Aber Karl's Verhalten nervt doch nur – Was soll daran schon gut sein?!

Das mögen Sie sich jetzt fragen. Also, wie genau soll man seine Akzeptanz oder Wertschätzung ausdrücken, wenn einen das Verhalten des anderen eigentlich nur ärgert? Irgendetwas belangloses Positives vor das kritische Feedback setzen? Z.B. *„Deine Art zu kleiden gefällt mir, aber was mich unendlich nervt ist, dass Du Dich nie an vereinbarte Termine hältst und in unseren Besprechungen immer planlos in Deinen Unterlagen wühlst“*.

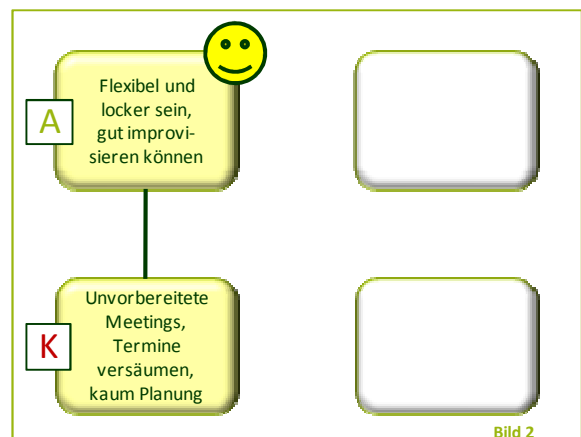
Mal ganz abgesehen von dem unterschwelligem Tonfall des „unendlich Genervten“ und den Killerwörtern „nie“ und „immer“, wird sich Ihr Kollege da wohl ein wenig veräppelt vorkommen. Was aber ist die Lösung?

Den Schatz heben – Auf der Suche nach der goldenen Perle...

Wie wäre es, wenn Sie sich auf die Suche machen nach der goldenen Perle, dem positiven Kern in dem störenden Verhalten Ihres Kollegen? Ja - Sie haben richtig gehört! Denn in jedem negativ empfundenen Verhalten steckt ein positiver Kern. So können wir im Geiz die Sparsamkeit, in der Feigheit die Vorsicht, in der Gleichgültigkeit die Toleranz, in der rücksichtslosen Ellenbogen-Mentalität das Durchsetzungsvermögen anerkennen.

Und in unserem Beispiel? Vielleicht ist Ihnen auch schon aufgefallen, wie flexibel, locker und spontan Ihr Kollege Karl bei all' seinem vermeintlichen Chaos ist? Wie gut er improvisieren kann und irgendwie immer alles doch noch hin bekommt?

Genau jetzt haben Sie den Schatz schon gehoben, die Perle entdeckt. Herzlichen Glückwunsch! Und wenn Sie jetzt noch das störende Verhalten konstruktiv und konkret formulieren, sind Sie auf dem richtigen Weg...



Kleiner Tipp - So finden Sie die goldene Perle leichter...

Wenn Sie die Perle bergen möchten, dann können Ihnen folgende Fragen wertvolle Hinweise liefern:

Was ist der „positive Kern“ in diesem störenden Verhalten? Was muss die Person „Gutes“ können (Fähigkeiten), wie muss die Person sein (positive Eigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale), um sich so (störendes Verhalten) verhalten zu können?

Karl muss in der Tat gut improvisieren können, er wird sicher äußerst flexibel und locker sein. Erst diese Fähigkeiten und Eigenschaften ermöglichen ihm sein Chaos, die unvorbereiteten Meetings etc.

Des Guten zu viel - Von der Tugend zur entwertenden Übertreibung

Was aber führt dazu, dass es nicht mehr die Perle ist, die Sie aus den Tiefen bergen, sondern allzu oft nur ein alter Schuh?

Genauer gesagt, wie kommt es, dass diese Lockerheit, Flexibilität und sein Improvisationstalent ins Negative, ins Chaos „abrutscht“ und es so zum störenden Verhalten wird? Sie ahnen es... Die entwertende Übertreibung. Es ist einfach des Guten zu viel. Flexibilität und Lockerheit werden übertrieben.



Bild 3

Und wie verhindert man, dass es zu dieser entwertenden Übertreibung, der Überdosierung kommt?

Dynamische Balance zur Schwestertugend – „Die Kraft des Guten liegt in der Integration der Gegensätze“

(Schulz von Thun, Klarkommen mit sich selbst und anderen, S. 40)

„Wenn Karl doch etwas organisierter wäre, ein wenig vorausschauender planen würde...“. Das mag Ihnen vielleicht durch den Kopf gehen. Und Recht haben Sie! Denn das ist genau die komplementäre „Schwestertugend“. Das ist der Gegenpol, der verhindert, dass die Flexibilität ins Chaos abrutscht.

Erst wenn diese Gegenpole Flexibilität/Lockerheit und Ordnung/Planung in dynamischer Balance stehen, wie das Yin zum Yang, bleibt die Flexibilität positiv und wird nicht zum Chaos.

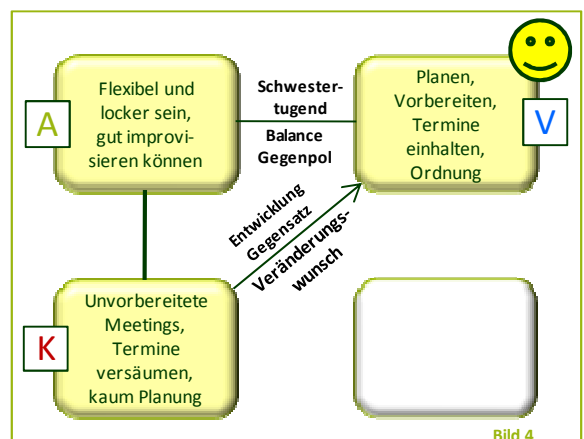


Bild 4

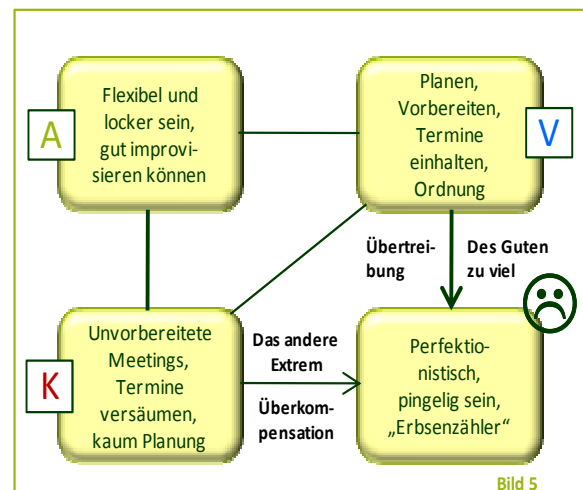
Ihr Veränderungswunsch – Gehört. Verstanden. Akzeptiert. Und eher umgesetzt...

Und genau das ist es doch, was Sie sich von Ihrem Kollegen Karl wünschen, oder? Etwas weniger Last-Minute-Improvisation. Dafür etwas mehr Organisation, Ordnung, Planung, das Einhalten von Terminen. Aber jetzt fällt es Ihnen leichter, es dem Kollegen wertschätzend zu kommunizieren. Denn Sie können präziser formulieren, was Sie stört (**Chaos, fehlende Vorbereitung**) und ihn damit konkret **konfrontieren (K)**. Gleichzeitig können Sie den positiven Kern, die Perle „**Flexibilität, Improvisationstalent**“ wertschätzen und **akzeptieren (A)**. Und schließlich können Sie präzise formulieren, wohin er sich **verändern** soll (**V**): Mehr **Organisation und Planung**. Ein **kleines Augenzwinkern (H)** dazu...

Überkompensation – Von der Angst vor Veränderung und dem anderen Extrem

An dieser Stelle sei auf eine ganz menschliche Verhaltensweise bzw. Reaktion hingewiesen:
 Der Angst vor Veränderung, vor dem anderen Extrem.

So mag' Ihr Kollege Karl (vielleicht unbewusst) Angst davor haben, ins andere Extrem, in die Überkompensation zu fallen. Konkret meldet ihm sein Unterbewusstsein vielleicht „*Achtung – Achtung!!! Der will mich zum Perfektionisten, zum Erbsenzähler, zum kleinkarierten Pingeligen machen*“. Das wäre das andere Extrem zum Chaos, die Überkompensation vom Chaos und gleichzeitig die entwertende Übertreibung der Ordnung.



Da diese Angst meist unbewusst ist, hilft es oft schon, das im Feedback konkret anzusprechen. Dadurch nehmen Sie den Wind aus den Angst- und Widerstands-Segeln von Karl. Ein Beispiel zur Formulierung finden Sie im Kommunikationsvorschlag auf Seite 7.

Ihr zentraler Nutzen – Verkraftbarkeit. Wirksamkeit. Wertschätzung des Positiven.

Was haben *Sie* nun mit einer solchen Herangehensweise tatsächlich *gewonnen*?

- Ihr kritisches Feedback, Ihre Botschaft wird für den anderen verkraftbar und damit annehmbar.
- Dadurch erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Gegenüber die „Schotten“ oben lässt, Ihnen zuhört und Sie Ihr Kommunikationsziel erreichen, also tatsächlich eine Veränderung bewirken.
- Sie vermeiden hohe Reibungsverluste und Schlechtleistung von Mitarbeitern und Kollegen durch die Nachwirkungen von emotional aufgeladenem negativen Feedback („Ergüsse“).
- Wir neigen ganz schnell dazu, nach dem Haar in der Suppe, den Fehlern, dem Schlechten zu suchen. Jetzt werden wir dazu gebracht, ganz bewusst nach dem positiven Kern, dem Guten und Erhaltenswerten zu suchen und genau das wert zu schätzen.

- Sie werden zudem dazu inspiriert, Ihre Sichtweise dahingehend zu hinterfragen, wie Ihr Gegenüber Ihr Verhalten sehen mag, was ihm/ihr vielleicht nicht gefällt. So erhalten Sie wertvolle Hinweise zum Thema Eigenbild versus Fremdbild. Mehr dazu auf der nächsten Seite.

Insbesondere die beiden letzten Punkte machen aus meiner Sicht den wunderbaren Gewinn dieser Herangehensweise für die zwischenmenschliche Kommunikation deutlich!

Eigenbild und Fremdbild – Eine wertvolle Erweiterung der Perspektive

Bisher haben wir das Beispiel rein aus Ihrer Sicht beleuchtet. Im Sinne einer wertschätzenden und wirksamen Kommunikation von Veränderungswünschen ist es immer zielführend, sich in sein Gegenüber zu versetzen.

Was glauben Sie, denkt Ihr Kollege Karl von Ihnen und Ihrem Verhalten? Was wird er sich vielleicht von Ihnen wünschen?

Um die Antwort zu finden, können Sie das Wertequadrat einfach horizontal und vertikal spiegeln.

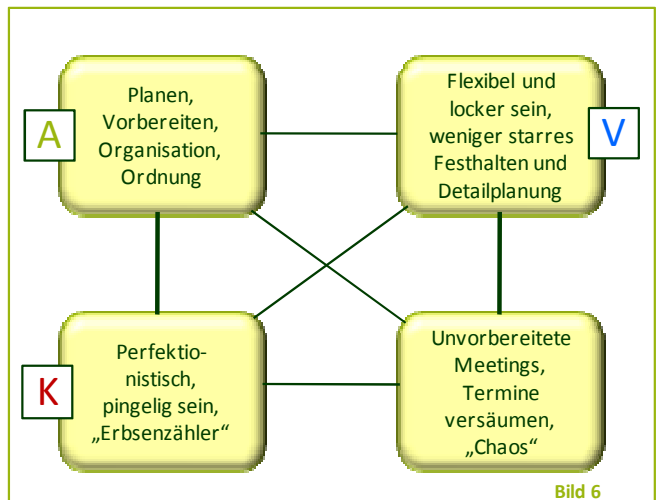


Bild 6

Ihr Kollege empfindet aus seiner Sicht Ihr Verhalten vielleicht als **pingelig** und **kleinkariert**, auch wenn er sich des Vorteils Ihrer **guten Organisation** und **Planung** bewusst ist. Dann könnte er z.B. sagen „*Ich wünsche mir von Dir etwas weniger Detailplanung, weniger starres Festhalten und mehr Flexibilität.*“

Projektion oder was hat das Ganze mit mir zu tun?

Ihre Sichtweise sehr wertvoll erweitern können Sie darüber hinaus, wenn Sie sich folgende Fragen stellen:

Was bewirkt das Verhalten von Karl bei mir selbst? Wie fühle ich mich dadurch? Was genau ärgert mich daran oder macht mir vielleicht auch Angst? Worauf bin ich vielleicht insgeheim ein wenig neidisch?

So könnte es Sie z.B. ärgern, dass es durch das Verhalten von Karl oft zu unnötiger Aufregung kommt, dass schneller Fehler passieren. Und vielleicht haben Sie sogar Angst, dass irgendwann einmal etwas so richtig schiefgeht. Dann ärgern Sie sich zudem, dass Sie da „mit drin hängen“.

Und wenn Sie nun noch etwas weiter darüber nachdenken, kommt Ihnen vielleicht sogar ein zaghafter Gedanke wie „*Von dieser Lockerheit würde ich mir auch gern ein Scheibchen abschneiden...*“ oder „*So eine Gemeinheit, ich plane hier immer alles bestens und Karl kommt mit seiner Masche irgendwie immer durch!*“

Das nennt man Projektion, was ganz einfach Folgendes meint: **Wenn uns am anderen etwas ärgert, hat es immer auch etwas mit uns selbst und unserer ganz eigenen Sichtweise der „richtigen“ Welt zu tun.**

So kann es sein, dass Sie etwas ärgert, weil Sie es insgeheim selbst gerne so machen würden, es sich aber nicht zugestehen. Dann spielt häufig ein gewisser Neid in Ihre Reaktion hinein. Oder aber es ärgert Sie, weil das Verhalten von Karl aus Ihrer Sicht gegen grundlegende Werte und dem, „was sich in der Gesellschaft oder am Arbeitsplatz gehört“, verstößt. Dann ist es eher der reine Ärger über den „Regelverstoß“. Sie sehen, auch Sie können bei diesem Ansatz jede Menge über sich selbst erfahren...

Ein unschlagbares Team – Der wertvolle Zugewinn durch die Kraft der Gegensätze

Natürlich ist es wichtig, dass Karl und Sie einen akzeptablen gemeinsamen Nenner finden, um zukünftige Auseinandersetzungen zu vermeiden. Denn sonst entstehen auf Dauer hohe Reibungsverluste.

Darüber hinaus kann man die Unterschiedlichkeit von Ihnen und Ihrem Kollegen aber auch als wertvollen Zugewinn sehen. Und es hilft zu überlegen, wo man gezielt die jeweiligen positiven Gegenpole nutzen kann, wo diese sich gut ergänzen, wie man Aufgaben strukturiert oder verteilt.

In welchen Situationen, für welche Aufgaben bringt Ihr Kollege Karl mit seiner Flexibilität und seinem Improvisationstalent einen entscheidenden Mehrwert? Wo können Sie mit Ihrem Organisationstalent, Ihrer Ordnung und Struktur punkten? Wie sollten Rahmenbedingungen oder Vereinbarungen sein, dass jeder in seinem positiven Verhalten bleibt und nicht in die negative Übertreibung abrutscht?

Das ABC des kritischen Feedbacks – Wichtige Tipps für konstruktives Vorgehen

Bevor Sie nun Ihren eigenen Fall bearbeiten, möchte ich noch mit einigen hilfreichen Hinweisen zum Thema Feedback schließen. Da der Schwerpunkt bei diesem Selbst-Coaching auf dem Wertequadrat/ Entwicklungsdreieck liegt, soll an dieser Stelle eine Aufzählung ausreichen. In dem Kommunikationsvorschlag auf Seite 7 finden Sie dann ein Beispiel zur Umsetzung.

Feedback geben: Wahrnehmen – Interpretieren – Rückmelden

Gutes Feedback ist...

- offen und ehrlich aus der „Ich-Perspektive“
- echt und bezieht auch Gefühle mit ein
- aus einer positiven Grundhaltung heraus
- genau und konkret beschreibend
- verhaltensbezogen
- auf Schwächen und Stärken (positiver Kern) ausgerichtet
- konstruktiv – Was wünsche ich mir stattdessen?
- gerne mit einer Prise authentischem Humor gewürzt



- relevant
- zum passenden Zeitpunkt
- an Feedback interessiert

Feedback nehmen: Aufnehmen – Aushalten – Auseinandersetzen

Feedback aufnehmen heißt...

- bereit sein, etwas über sich und andere zu lernen
- aktiv zuhören, zuhören, zuhören
- den anderen zu offenem Feedback ermutigen
- ehrliches Interesse zeigen
- den Standpunkt des anderen verstehen wollen
- sich nicht kränken lassen
- nicht sofort widersprechen oder verteidigen
- intensiv nachfragen, ohne ständig zu unterbrechen
- erst verstehen, dann beurteilen
- das Feedback selbstbewusst nachwirken lassen
- sich bedanken für die Offenheit (und den Mut) des anderen

Wie sage ich's Karl nun ganz genau? Ein Kommunikationsvorschlag...

Gerne formuliere ich Ihnen hier beispielhaft ein Feedback. Wichtig ist dabei natürlich, dass Sie Ihre eigenen Worte finden und authentisch bleiben.

„Lieber Karl, ich möchte gerne mit Dir noch einmal über das Meeting von gestern mit der Firma XY sprechen. Passt es Dir gerade? Mir ist aufgefallen, dass Du bei den Fragen von Herrn Mustermann zum Angebot erst sehr lange in Deinen Unterlagen suchen musstest, um dann fest zu stellen, dass Du die notwendigen Papiere noch am Arbeitsplatz hattest. Und die Mail, die Du mir zu diesem Termin im Vorfeld schicken wolltest, hast Du mir erst 30 Minuten vorher statt, wie vereinbart, am Vortag gesendet.

Das Meeting ist ja dank Deines Improvisationstalents und Deiner Flexibilität noch gut verlaufen. Und das ist etwas, was ich an Deiner Arbeit wirklich bewundere. Die Lockerheit, die Flexibilität und die Art, wie Du aus dem Stehgreif improvisieren kannst.

Ich muss aber ganz ehrlich sagen, dass das aus meiner Sicht oft auch zu unnötiger Aufregung führt und ich Angst habe, dass mal wirklich etwas schiefgeht. Zudem ärgert es mich, denn ich habe das Gefühl, ich kann mich nicht auf Dich verlassen. Das ist mir einfach zu viel Lockerheit und Flexibilität und somit oft zu chaotisch.

Da das nun schon einige Male so passiert ist – wie auch beim Projekt Z oder beim Meeting letzte Woche mit der Firma W – ist es mir wichtig, das ganz deutlich anzusprechen.

Was ich mir von Dir wünsch und erwarte, ist eine bessere Planung, dass Du bei den Besprechungen vorher prüfst, ob Du alle Unterlagen vorbereitet und dabei hast und dass Du vereinbarte Termine einhältst. Das würde unsere Zusammenarbeit sehr fördern und entspannen. Und wir können verhindern, dass einmal wirklich etwas daneben geht.

Wie Du hörst, brauchst Du keine Angst haben, dass ich Dich jetzt zum kleinkarierten Pingeligen, zum Überplaner umerziehen möchte – was auch gar nicht funktionieren würde, denn dazu genießt Du das Improvisieren viel zu sehr 😊😊😊. Im Gegenteil, die Abmachungen, die ich gerade genannt habe, auf die möchte ich mich gerne mit Dir einigen.

Was sagst Du dazu? Auf was können wir uns einigen? Wann setzen wir uns dazu noch mal zusammen, um zu sehen, wie es dann läuft?“

Natürlich hängt der Gesprächsverlauf von der Reaktion von Karl ab. Dieses Beispiel soll Ihnen aber ein Gefühl geben, wie Sie das Wertequadrat/Entwicklungsdreieck in der Praxis umsetzen können. Denn es hilft in der Tat dabei, Veränderungswünsche wirksam zu kommunizieren - so nämlich, dass Ihr Gegenüber das kritische Feedback annehmen kann und Ihren Veränderungswunsch auch umsetzt. Zahlreiche Führungskräfte aus meinen Seminaren haben das begeistert bestätigt...

So gewinnen Sie mehr Sicherheit mit dem Wertequadrat/Entwicklungsdreieck

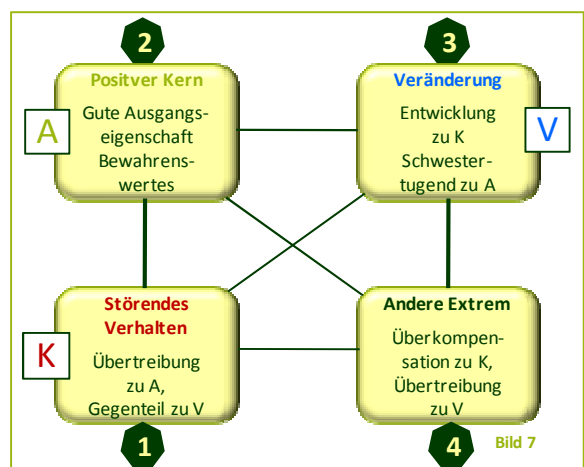
Literaturnachweis: Vertiefende Bücher zum Thema lesen...

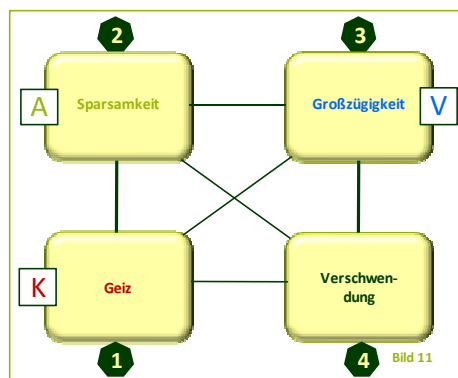
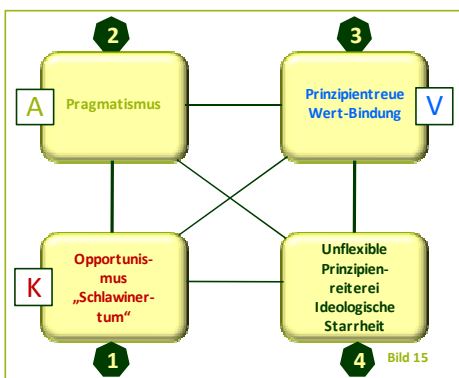
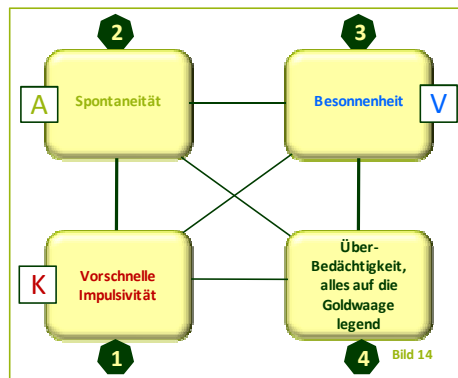
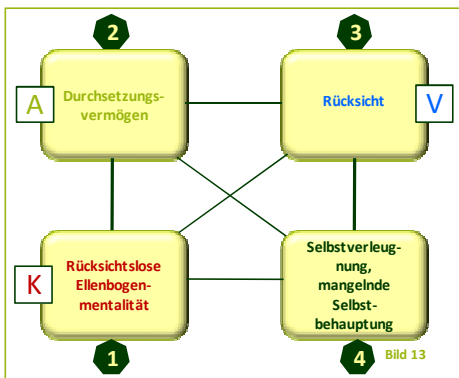
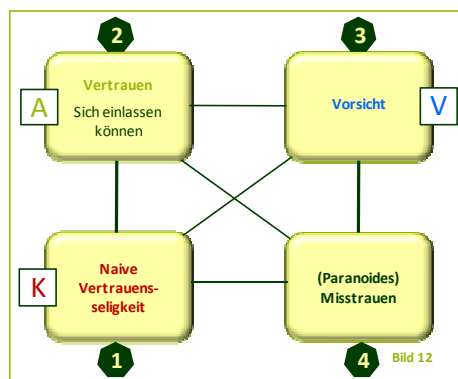
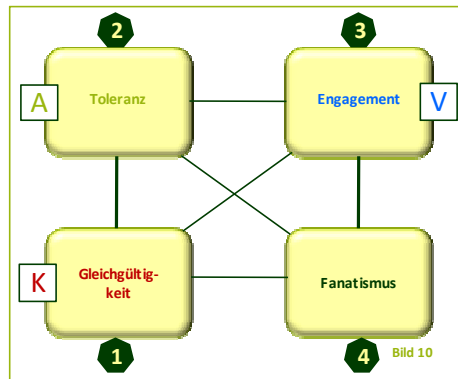
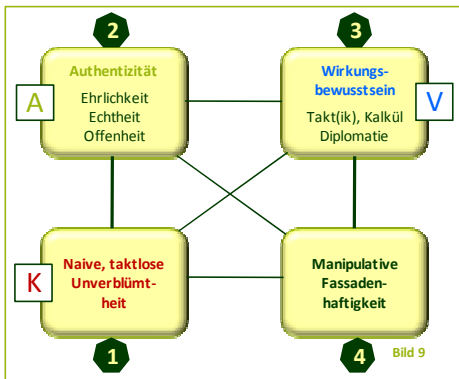
- Friedemann Schulz von Thun (2001): *Miteinander Reden, Band 2*
- von Thun, F.; Ruppel, J.; Stratmann, R. (2010): *Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*
- Friedemann Schulz von Thun (2006): *Klarkommen mit sich selbst und anderen*

Eintauchen in weitere Beispiele...

Hier habe ich Ihnen einige weitere Beispiele eingefügt. Um diese so verständlich wie möglich zu halten, nutze ich für die Beispiele Substantive und auch prägnante Wortkreationen. Bitte bedenken Sie, dass für ein konstruktives Feedback zu diesen Eigenschaften und Verhaltensweisen immer konkrete Beispiel bzw. Situationen beschrieben werden sollten.

Rechts sehen Sie zunächst den methodischen Überblick als Zusammenfassung. Auf der nächsten Seite finden Sie dann weitere hilfreiche Wertequadrate.





Quellen: Schulz von Thun: Miteinander Reden/Band 2 und Thun, Ruppel, Stratmann: Miteinander Reden/Kommunikationspsychologie für Führungskräfte



Von der Theorie zu Ihrem eigenen Fall:

Was Sie schon immer einmal sagen wollten, aber nie wussten wie...

Steigen Sie nun ein in ein Thema, was Ihnen „unter den Nägeln brennt“. Etwas, das Sie am Verhalten eines Kollegen, des Partners, Freundes oder guten Bekannten stört. Folgen Sie dazu der Anleitung auf der nächsten Seite und tragen Sie Ihre Antworten in die Arbeitsblätter auf den Seiten 11 bis 14 ein.

Schritt 1: Das Wertequadrat konstruieren

Es gibt meist mehrere Wege, sich den Punkten zu nähern. Daher finden Sie jeweils alternative Fragen dazu. Tragen Sie Ihre Antworten in den entsprechend nummerierten Kästen auf der nächsten Seite ein.

1. Das störende Verhalten (K)

- Was genau ist das Verhalten, das Sie an Ihrem Mitmenschen stört?
- Was ist die negative Übertreibung bzw. „des Guten zu viel“?

2. Die goldene Perle - der positive Kern (A)

- Was ist der „positive Kern“ in diesem störenden Verhalten?
- Was muss die Person „Gutes“ können (Fähigkeiten), wie muss die Person sein (positive Eigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale), um sich so (störendes Verhalten) verhalten zu können?

3. Die Schwestertugend - Ihr Veränderungswunsch (V)

- Was ist der Gegenpol zum störenden Verhalten (siehe 1.)?
- Was genau wünschen Sie sich beim Verhalten Ihres Mitmenschen anders?
- Was sollte diese Person lernen, anders machen? Was ist die mögliche Entwicklungsrichtung?
- Was wäre ein Ausgleich, eine Balance zum „positiven Kern“ (siehe 2.), damit dieser nicht durch die Übertreibung zum störenden Verhalten wird?

4. Das andere Extrem - die Überkompensation

- Was ist die negative Übertreibung der positiven Schwestertugend (siehe 3.) ?
- Was ist das Gegenteil des positiven Kerns (siehe 2.)?
- Was wäre die Überkompensation, das andere Extrem des störenden Verhaltens (siehe 1.)?

Schritt 2: Sich in den anderen hinein versetzen

Nachdem Sie das Wertequadrat/Entwicklungsdreieck mit Ihrem Veränderungswunsch ausgefüllt haben, lohnt sich ggf. auch ein Perspektivenwechsel. Wie mag Ihr Gegenüber die Situation vielleicht sehen? Spiegeln Sie dazu das Wertequadrat einfach horizontal und vertikal (siehe Eigenbild/Fremdbild, Seite 5)

Schritt 3: Das Feedback formulieren

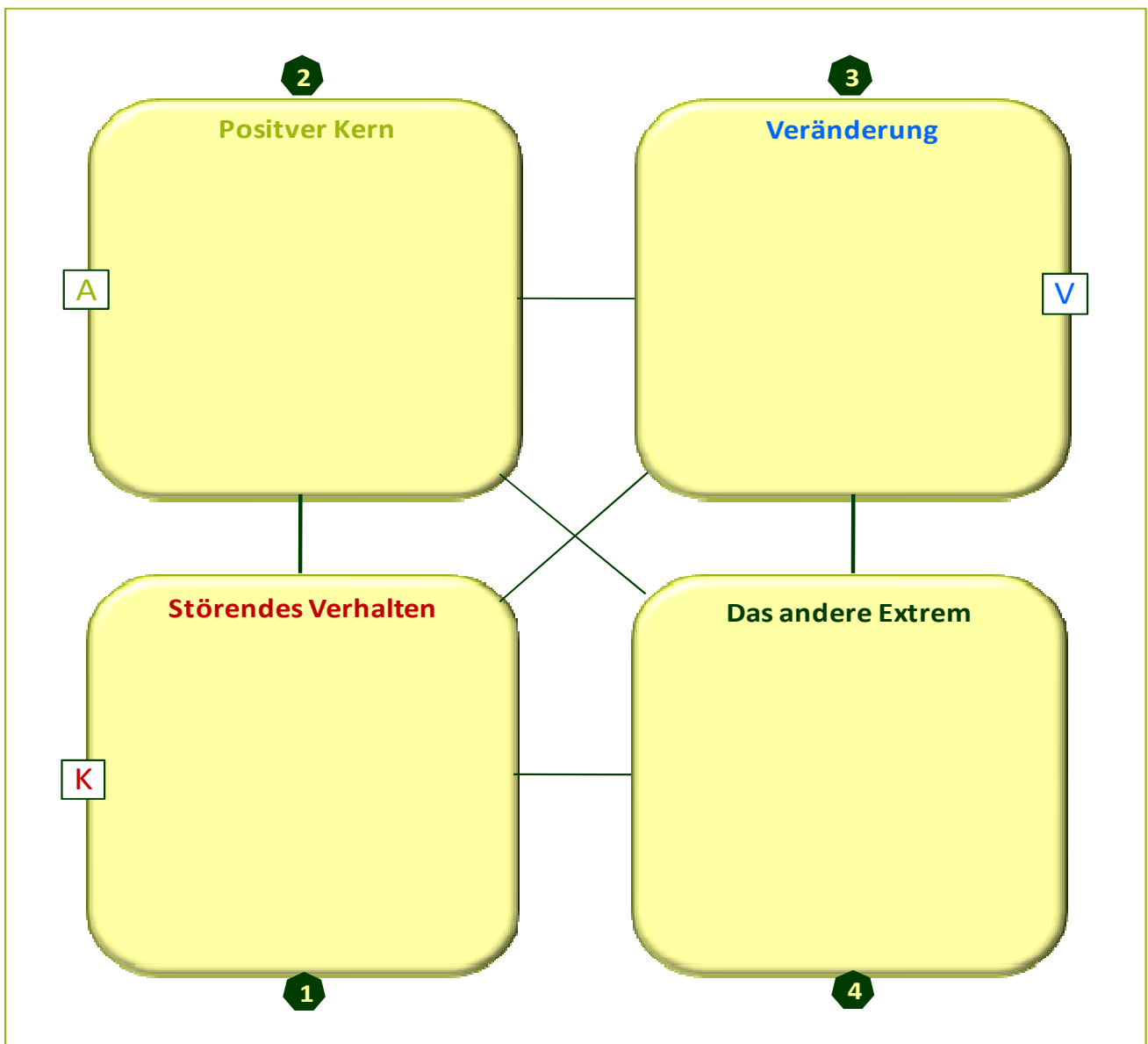
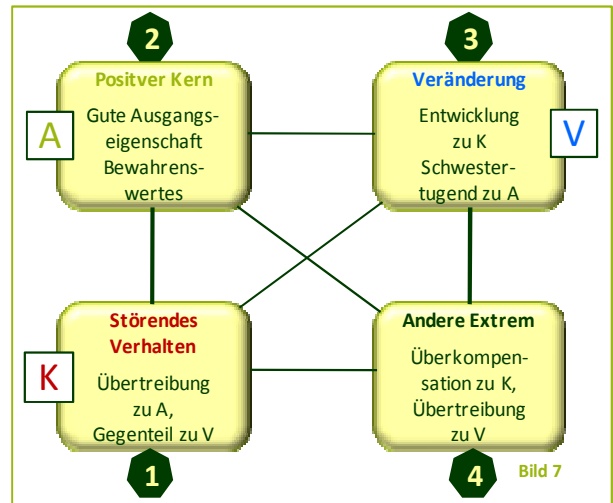
Was genau sagen Sie Ihrem Mitmenschen zu seinem störenden Verhalten?

Formulieren Sie die Inhalte des Wertequadrats nun konkret aus. Beachten Sie dabei die Hinweise auf Seite 6 zum Thema „Feedback geben“ und orientieren Sie sich gerne am Kommunikationsvorschlag auf Seite 7. Eine Schritt-für-Schritt Anleitung zum Formulieren finden Sie zudem auf dem Arbeitsblatt auf Seite 13.

**Schritt 1:
 Das Wertequadrat konstruieren**

Tragen Sie unten nun Ihre Antworten entsprechend der
 Anleitung auf Seite 10 in der Reihenfolge 1, 2, 3, 4 ein.

Als Orientierung finden Sie rechts nochmals den
 methodischen Überblick des
 Wertequadrats/Entwicklungsdreiecks.

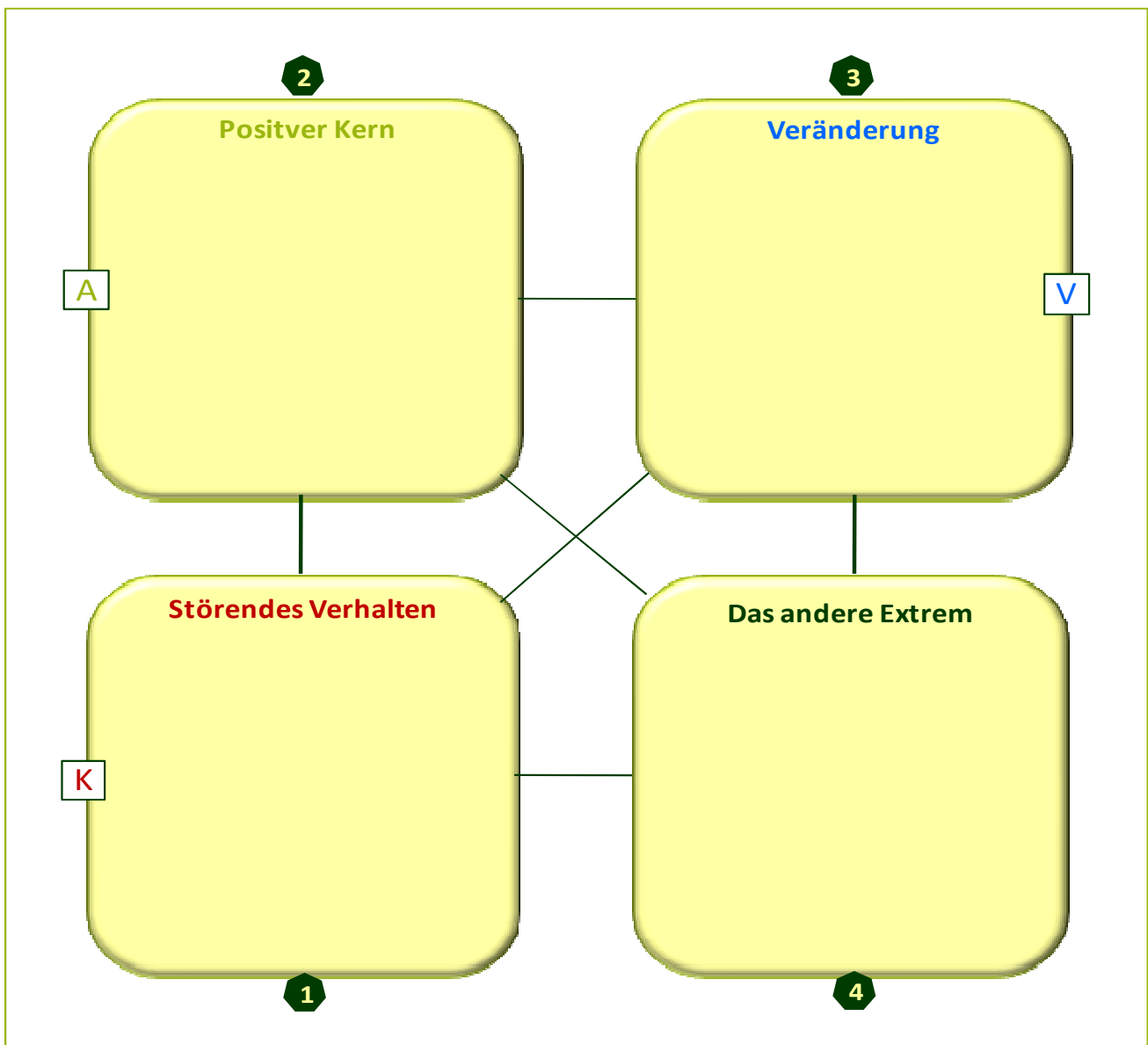
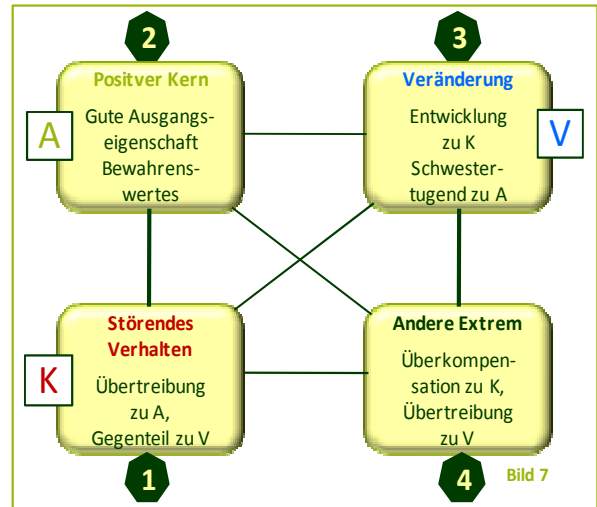


Schritt 2:

Sich in den anderen hinein versetzen

Spiegeln Sie dazu das Wertequadrat, das Sie auf Seite 11 für Ihr Gegenüber erstellt haben horizontal und vertikal.

Welche wertvollen Erkenntnisse ziehen Sie daraus? Was wird Ihr Gegenüber vielleicht über die Situation und Ihr Verhalten denken?



Schritt 3:

Das Feedback formulieren

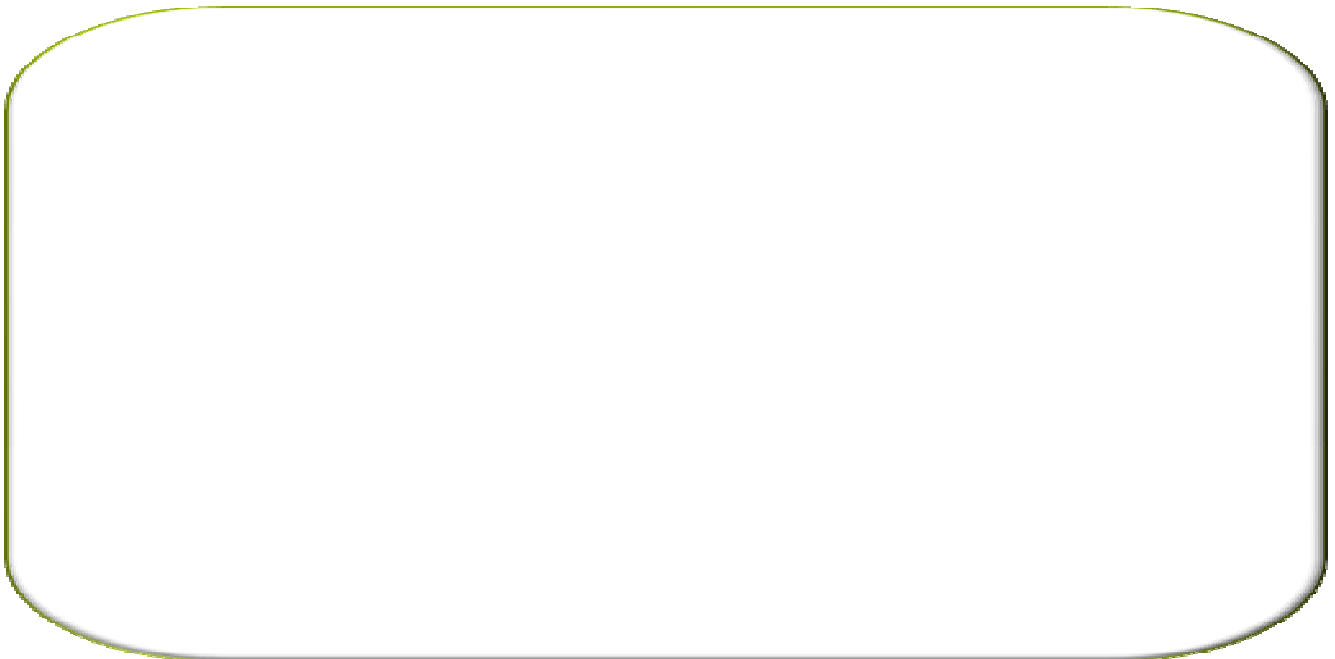
Grundsätzlich gilt: Formulieren Sie authentisch, finden Sie Ihre eigenen Worte. In dem gelben Kasten rechts finden Sie nochmals die Basisregeln für gutes Feedback. Zudem können Sie auch gerne noch einmal den beispielhaften Kommunikationsvorschlag auf Seite 7 lesen. Folgen Sie nun den Hinweisen 1 bis 7. So können Sie Ihr kritisches Feedback zielgerichtet, effektiv und konstruktiv aufbauen:

1. **Störendes Verhalten sachlich und konkret beschreiben:**
Was genau hat der andere gemacht, was haben Sie beobachtet?
2. **Positiven Kern daran wertschätzen:**
Was genau ist gut und bewahrenswert an diesem Verhalten?
3. **Ihre Wahrnehmung, Sichtweise, Gefühle dazu erläutern:**
Erklären Sie, was das Verhalten bei Ihnen bewirkt und weshalb es aus Ihrer Sicht „des Guten zu viel“ ist.
4. **Den Veränderungswunsch konkret formulieren:**
Teilen Sie Ihrem Gegenüber mit, was genau Sie sich anders wünschen.
5. **Das andere Extrem benennen:**
Sprechen Sie ggf. kurz aus, weshalb aus Ihrer Sicht Ihr Gegenüber keine Angst haben muss, in das andere Extrem ab zu rutschen.
6. **Meinung Ihres Gegenübers einholen:**
„Was sagst Du/was sagen Sie dazu?“
7. **Eine konkrete Vereinbarung treffen:**
„Auf was können wir uns nun konkret einigen? Wann wollen wir uns dazu noch einmal zusammen setzen, um zu sehen, wie es dann läuft?“

Gutes Feedback ist...

- offen und ehrlich aus der „Ich-Perspektive“
- echt und bezieht auch Gefühle mit ein
- aus einer positiven Grundhaltung heraus
- genau, konkret beschreibend
- verhaltensbezogen
- auf Schwächen und Stärken (Positiver Kern) ausgerichtet
- konstruktiv – Was wünsche ich mir stattdessen?
- gerne mit einer Prise authentischem Humor gewürzt
- relevant
- zum passenden Zeitpunkt
- an Feedback interessiert

Was ich meinem Gegenüber zu seinem Verhalten konkret sagen werde...





Herzlichen Glückwunsch!

Nun sind Sie gut vorbereitet auf das Gespräch und erhöhen somit die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Gegenüber das kritische Feedback annimmt und tatsächlich etwas verändert.

Zu guter letzt – Ihr Feedback und Ihre Weiterempfehlung sind mir viel wert!

Ich freue mich sehr über eine Rückmeldung zu den Selbst-Coachings. Denn so kann ich meine Dienstleistung immer besser auf Ihren Bedarf anpassen. Berichten Sie unter **www.qype.com** über Ihre Erfahrungen:

1. Was hat Ihnen besonders gut gefallen und/oder geholfen?
2. Was fiel Ihnen schwer? Und weshalb? Was würden Sie sich ggf. zusätzlich oder anders wünschen?
3. Was hat das Selbst-Coaching bei Ihnen bewirkt? Erzählen Sie Ihre kleine oder große ErfolgsGeschichte.

Unter den „Berichterstattem“ verlose ich zwei Mal pro Jahr ein **kostenloses 1,5 stündiges Telefon-Coaching im Wert von 195,- Euro**.

Hinweise zum genauen Vorgehen und auch dazu, **was Sie von einer aktiven Weiterempfehlung haben**, finden Sie unter: <http://www.leitold-erfolgsgestaltung.de/wissenswertes/empfehlungsprogramm/>

Und hier geht es direkt zu qype.com:

<http://www.qype.com/place/1912459-Akademie-fuer-ganzheitliche-ErfolgsGestaltung-Koenigstein>

Für die Umsetzung wünsche ich Ihnen viel Spaß und Erfolg!

Herzlichst Ihre

Corinna Leitold