

LEITFADEN MITARBEITER/INNEN-GESPRÄCH



Das Mitarbeiter/innen-Gespräch ist ein Instrument der Personalführung, stellt einen strukturierten und verbindlichen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden dar und findet einmal im Jahre statt (siehe Betriebsvereinbarung). Im vorliegenden Leitfaden finden Sie hilfreiche Informationen zu Zielen und Durchführung von Mitarbeiter/innen-Gesprächen sowie Haltungen in der Gesprächsführung. Außerdem enthält dieser einen Gesprächsleitfaden, der sowohl für Führungskräfte als auch Mitarbeiter/innen zur Vorbereitung dient. Dieser kann/darf natürlich an die Vor-Ort-Gegebenheiten angepasst werden.

Für Fragen, Unterstützung oder Schulungsmöglichkeiten steht Ihnen die Personalentwicklung (PB Innovation&Entwicklung) gerne zur Verfügung!

ZIELE

- Mitarbeiter/innen-Gespräche entwickeln eine offene, von gegenseitigem Vertrauen getragene Atmosphäre (Vieraugengespräch) und stärken die Kommunikation und Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.
- Das Mitarbeiter/innen-Gespräch ist ein Instrument, um sich gegenseitig konstruktives und wertschätzendes Feedback zu geben, und fördert so die Feedback- und Fehlerkultur in der Organisation.
- In Mitarbeiter/innen-Gesprächen werden Talente und Fähigkeiten der Mitarbeitenden gemeinsam reflektiert und der Arbeitsplatz und Aufgabengebiete dementsprechend gestaltet.
- Mitarbeiter/innen-Gespräche unterstützen die Reflexion der Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Zukunftsbild bzw. strategischen Vorgaben und der aktuellen Arbeitsplatzbeschreibung.
- Mitarbeiter/innen-Gespräche fördern einen kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess durch einen strukturierten Blick auf die spezifische, vergangene, aktuelle und zukünftige Arbeitssituation.
- In Mitarbeiter/innen-Gesprächen werden Möglichkeiten für Entwicklungsmaßnahmen (z.B. Fort- und Weiterbildung) der Mitarbeitenden erörtert und Zukunftsperspektiven aufgezeigt.
- Durch Mitarbeiter/innen-Gespräche nehmen Führungskräfte ihre Führungsverantwortung als erste Personalentwickler/innen und Coaches wahr. Sie machen auch ihr eigenes Führungshandeln zum Thema, um ihre Mitarbeitenden anschließend besser unterstützen und begleiten zu können.

Was sollen Mitarbeiter/innen-Gespräche nicht sein?

- **Dienstbesprechungen:** Das Mitarbeiter/innen-Gespräch geht darüber hinaus. Die individuelle Arbeitssituation (Zufriedenheit, Ziele, Zusammenarbeit, Entwicklungsmaßnahmen) des/der Mitarbeitenden steht im Mittelpunkt.
- **Konfliktgespräche:** Bei gravierenden Konflikten sind Mitarbeiter/innen-Gespräche nicht möglich, da keine Vertrauensbasis aufgebaut werden kann. Konflikte müssen im Vorfeld gelöst werden. Ziehen Sie hier bei Bedarf den diözesanen Konfliktleitfaden heran.
- **Seelsorgegespräche:** Hilfestellung/Begleitung in persönlichen/kritischen Lebenssituationen können nicht durch den direkten Vorgesetzten gegeben werden. Führungskräfte würden dadurch in sich einen Rollenkonflikt auslösen.
- **Supervision:** Führungskräfte und Mitarbeitende sind Mitwirkende im Arbeitsgeschehen und können damit die Arbeitssituation nicht mehr objektiv einschätzen.



DURCHFÜHRUNG

Vorbereitung

Angesichts der hohen Bedeutung, die dem Mitarbeiter/innen-Gespräch für die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zukommt, werden daran auch entsprechende Erwartungen geknüpft. **Dies erfordert eine gute Vorbereitung von beiden Seiten!** Verantwortlich für das Zustandekommen des Gesprächs sind die unmittelbaren Führungskräfte. Das schließt aber nicht aus, dass ebenso Mitarbeiter/innen bei der Führungskraft ein Mitarbeiter/innen-Gespräch einfordern können. Der Zeitpunkt der Durchführung wird gemeinsam vereinbart.

Zur Vorbereitung von Mitarbeiter/innen-Gesprächen gehören:

- Ort und Termin mind. 14 Tage im Vorhinein miteinander abzustimmen.
- Für den störungsfreien Ablauf sorgen (kein Telefon, keine Besucher).
- Ausreichende Gesprächsdauer (in der Regel ca. 1 Stunde) einplanen. Wichtig: kein Gespräch „zwischen Tür und Angel“!
- Vorbereitung des Gesprächs: Führungskraft als auch der/die Mitarbeitende bereiten sich anhand des Gesprächsleitfadens vor. Eine gute Vorbereitung gewährleistet auch gleichzeitig eine hohe Qualität des Gesprächs.

Ablauf

Die direkt zuständige Führungskraft sorgt für die Terminvereinbarung und führt das Gespräch. Es empfiehlt sich, eine Gesprächsverteilung von 2/3 Mitarbeiter/innen und 1/3 Führungskraft. Das Gespräch selbst beinhaltet folgende Schwerpunkte (siehe auch Gesprächsleitfaden S. 4).

- **Rückblick**
Zu Beginn ist es sinnvoll, das vergangene Arbeitsjahr und erzielte Arbeitsergebnisse gemeinsam zu reflektieren. Vor allem auch, um aus dem Rückblick zu lernen und den Verbesserungsprozess aufrechtzuhalten.
- **Tätigkeiten/Aufgaben** und Zusammenarbeit im Hinblick auf das Zukunftsbild
Sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter/in schaffen einen gemeinsamen Überblick über aktuelle, aber auch zukünftige Hauptaufgaben und Projekte. Das Zukunftsbild bzw. die Strategien der Teilorganisationen und Pastoralpläne dienen dabei stets als Richtlinie. Hilfreich für die zukünftigen Schwerpunktsetzungen der Mitarbeitenden ist die Reflexion der Tätigkeiten anhand von Energieprofilen: Stars, Moons und Batteries. Eine Erläuterung dafür finden Sie in Anhang A. Neben den Commitments bzw. der Arbeitsplatzbeschreibung gilt es, im Zuge dessen auch die Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeitenden sowie die Zusammenarbeit im Team/mit Kolleg/innen bzw. mit Ehrenamtlichen zu betrachten. Die Erfahrung zeigt, dass vor allem in diesem Bereich oft Missverständnisse/unterschiedliche Erwartungshaltungen entstehen. Gemeinsam soll festgelegt werden, welchen Beitrag jeder leisten kann, um langfristig eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten.
- **Feedback**
Das Mitarbeiter/innen-Gespräch ist auch ein Instrument, um gegenseitig konstruktives Feedback zu geben. Diese Feedbackkultur ist sowohl für den/die Mitarbeitende/n also auch für die Führungskraft besonders wichtig, um gegenseitige Erwartungen abgleichen zu können, Klarheit für das eigene Handeln zu schaffen und durch Rückmeldung zu Stärken und Potentialen die Arbeitsfähigkeit und Zufriedenheit zu verbessern. Das Feedback ist anhand der Kernkompetenzen der Katholischen Kirche Steiermark auszurichten (siehe Anhang B). Prinzipien und Regeln für das Geben und Nehmen von Feedback finden Sie in Anhang C.
- **Berufliche Entwicklung**
 Klären Sie gemeinsam die möglichen Entwicklungsfelder ab. Welche Wünsche liegen von Seiten des/der Mitarbeitenden vor, welche Möglichkeiten können in der Organisation aufgezeigt wer-



den? Entwicklung meint nicht immer nur eine hierarchische Entwicklung; auch Aufgabenerweiterung, Verantwortung von Projekten etc. sind damit gemeint. Halten Sie Vereinbarungen und Entwicklungsmaßnahmen schriftlich fest.

Gesprächsergebnisse

Es empfiehlt sich, die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse des Gesprächs schriftlich festzuhalten. Beide Gesprächspartner/innen bringen dabei mit ihrer Unterschrift ihr Einverständnis zum Ausdruck. Diese dokumentierten Ergebnisse bleiben vertraulich zwischen der Führungskraft und dem/der Mitarbeiter/in, eine Einsichtnahme durch Dritte wird ausgeschlossen, Aufzeichnungen werden kein Bestandteil der Personalakte. Informationen über Entwicklungsmaßnahmen darf die Führungskraft nur mit Zustimmung des/der Mitarbeitenden an ihre/n Nachfolger/in weitergeben.

HALTUNGEN UND ROLLEN IN DER GESPRÄCHSFÜHRUNG

Wertschätzung

Dem Zukunftsbild entsprechend nehmen wir Menschen in ihren Lebenswirklichkeiten ernst, vertrauen auf die Gegenwart Gottes in jedem Menschen und bringen jeder einzelnen Lebensgeschichte Ehrfurcht und Respekt entgegen. Wir begegnen uns also auf Augenhöhe! Gleichzeitig versuchen wir, die Rolle des Einzelnen auch im Gesamtgefüge zu betrachten.

Empfehlungen zum Geben und Nehmen von Feedback

Finden Sie in Anhang C.

Rolle der Führungskraft

Die Führungskraft trägt besondere Verantwortung hinsichtlich der Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter/innen. In ihrer Rolle als erste Personalentwicklerin und Coach ist es ihre Aufgabe, einen Rahmen zu schaffen, der eigenverantwortliches Lernen sowie Entwickeln und Gestalten in unserer Organisation ermöglicht. Das Mitarbeiter/innen-Gespräch ist ein Instrument, um Entwicklungsmaßnahmen zu ermöglichen und die Vorgaben der Personalstrategie umzusetzen. Eine gute Vorbereitung erhöht die Qualität des Gesprächs und der Ergebnisse!

Rolle des/der Mitarbeitenden

Mitarbeiter/innen können selbst Mitarbeiter/innen-Gespräche bei ihrer Führungskraft einfordern (siehe dazu die Betriebsvereinbarung). Sie sind dazu angehalten, ihr Entwicklungspotential zu ergründen und Bereitschaft zur Weiterentwicklung zu zeigen. Dazu sollen sie eigenverantwortlich ihre Themen und Anliegen einbringen, was eine gute Vorbereitung (anhand des Gesprächsleitfadens) erfordert.



VORBEREITUNGSBOGEN UND ORIENTIERUNGSLEITFADEN FÜR MITARBEITER/IN UND FÜHRUNGSKRAFT

Im Folgenden sind beispielhafte Fragen für die jeweiligen Themenblöcke angeführt. Es ist nicht erforderlich, bei jedem Gespräch alle Themen mit gleicher Intensität anzusprechen. Die Gesprächspartner/innen sollten sich auf die für sie wichtigen Gesprächspunkte konzentrieren. Beide sind angehalten, ihre Themen zu Beginn des Gesprächs anzusprechen, um Schwerpunkte setzen zu können.

Einstieg/Rückblick

- Was ist im letzten Jahr gut gelaufen und warum? Was ist weniger gut gelaufen? Was lernen wir daraus, um es zukünftig anders und besser zu machen?

Tätigkeiten/Aufgaben und Zusammenarbeit in Hinblick auf das Zukunftsbild

- Was sind Zuständigkeiten und Handlungs- bzw. Entscheidungskompetenzen?
 - Welche dienen bzw. auf welche Weise dienen diese der Umsetzung des Zukunftsbildes bzw. der Strategien der Teilorganisationen und Pastoralpläne?
 - Sind die Aufgaben mit den vorhandenen Zeitressourcen bewältigbar?
 - Sind die Commitments bzw. Arbeitsplatzbeschreibung angemessen, aktuell und klar?
 - Welche Aufgaben/Tätigkeiten bereiten besonders Freude? Welche würden Sie lieber weglassen bzw. sind belastend?
 - Welche Aufgabengebiete/Projekte zur Umsetzung des Zukunftsbildes bzw. Kirchenentwicklungsprozesses sollen zukünftig verstärkt übernommen und vorangetrieben werden? Welche Handlungs- und Entscheidungskompetenzen werden dafür benötigt?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Team mit Kolleg/innen bzw. mit Ehrenamtlichen oder bereichsübergreifend? Gibt es Verbesserungsvorschläge oder Optimierungen?
- Welche Konflikte oder andere Herausforderungen gibt es am Arbeitsplatz?

Feedback (MA und FK gegenseitig!)

- Wie beurteile ich den Informationsfluss, Rückhalt, Feedback in der täglichen Zusammenarbeit?
- Welchen Stellenwert haben Offenheit für Neues, Ideen, kritische Anmerkungen und Feedback?
- Wird meine/die persönliche Entwicklung des/der Mitarbeiters/in unterstützt? Was kann in der Führung noch verbessert werden?
- Welche Vorgaben braucht es und wo wird mehr Freiraum benötigt?
- Wo liegen meine/die Stärken des/der Mitarbeiters/in? Was kann ich bzw. er/sie besonders gut? Was fällt mir bzw. ihm/ihr besonders leicht?
- Welche Potentiale können am Arbeitsplatz aktuell noch nicht eingebracht werden? Wie können diese genutzt werden?

Berufliche Entwicklung/Zukunftsperspektiven

- Wie zufrieden bin ich mit meiner aktuellen Rolle? Welche beruflichen Ziele liegen vor?
- Haben sich neue Interessensgebiete ergeben? Welche Bereiche und Tätigkeiten wären (auch organisationsübergreifend) interessant?
- Liegt eine Entwicklungsintention vor (Aufgabenbereiche, Positionswechsel etc.)? Welche?
- Welche Perspektiven sehe ich in der Diözese Graz-Seckau in den nächsten drei Jahren? Welche Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung liegen vor? Welche persönlichen Kompetenzen werden dafür noch benötigt?
- Wie kann die Führungskraft zur Entwicklung beitragen?

Offene Rückmeldungen/Vereinbarungen

- Was möchte ich sonst noch ansprechen?
- Was ist mein Beitrag zu den Teamzielen bzw. zur Umsetzung der Teilbereichsstrategie bzw. des Pastoralplans?



ERGEBNISPROTOKOLL FOLGENDE ERGEBNISSE MÖCHTEN WIR FESTHALTEN

Diese Informationen und Unterlagen bleiben vertraulich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in.

Mitarbeiter/in: _____

Führungskraft: _____

Datum: _____

Rückblick

Tätigkeiten/Aufgaben und Zusammenarbeit im Blick auf das Zukunftsbild

Feedback

Berufliche Entwicklung / Zukunftsperspektiven

Offene Rückmeldungen/Vereinbarungen



ANHANG A

ENERGIEPROFIL: STARS, MOONS UND BATTERIES

Ein Schwerpunkt des Mitarbeiter/innen-Gesprächs ist die aktuelle und zukünftige Arbeitssituation des/der Mitarbeitenden. Um den Arbeitsalltag im Team und für den/die Einzelne/n bestmöglich zu gestalten, lohnt es sich, betreffende Aufgaben und Tätigkeiten anhand von Talenten und Fähigkeiten der beteiligten Personen aufzuteilen. Eine hilfreiche Methode dafür ist die Reflexion anhand des persönlichen Energieprofils: Stars, Moons und Batteries.

Kategorie	Symbol	Erklärung der Metapher	Erläuterung
Star-Tätigkeiten		Stern: eine endlose Energiequelle	Das kann ich ziemlich gut; UND VOR ALLEM: das macht mir Freude, hier bin ich im Flow, das gibt mir Energie, ist in sich selbst belohnend ("intrinsisch")
Moon-Tätigkeiten		Mond: leuchtet ohne Energie zu verbrauchen, aber es ist keine intrinsische Energiequelle	Das kann ich halbwegs gut UND es gibt keine Energie, aber es laugt mich auch nicht aus
Battery-Tätigkeiten		Batterie: beschränkte Energie, geht früher oder später zur Neige	Egal ob ich es gut kann oder nicht: Es raubt mir Kraft, es laugt mich aus, ich bin bald leer

Es geht hier nicht in erster Linie darum, was Sie gut können bzw. was Sie nicht gut können. Der Fokus liegt hier auf der Frage: Was gibt uns Energie? Was laugt uns aus?

Manchmal ist es die Tätigkeit selbst, die den Unterschied macht. Manchmal jedoch der Kontext: Zeitdruck oder nicht, selbst- oder fremdbeurteilt, allein oder im Team, einmalig oder wiederkehrend...

Beschäftigen Sie sich einerseits mit sich selbst – allein. Denken Sie nach, gehen Sie die Tätigkeiten des Tages, der Woche, des Jahres durch und machen Sie Notizen dazu. Andererseits sind Fremdwahrnehmungen wertvoll: Was glauben andere (meine Führungskraft), was für mich eine Star-Tätigkeit ist?

Die Beschäftigung mit Stars, Moons und Batteries ermöglicht "nebenbei" wichtige Schritte in Richtung eines sicheren Raums im Team. Es wird möglich darüber zu reden, was ich gerne mache, es wird möglich einander Rückmeldungen zu geben, es wird möglich darüber nachzudenken, Arbeiten neu zu verteilen entlang von Stars, Moons und Batteries.



ANHANG B

KERNKOMPETENZEN DER KATHOLISCHEN KIRCHE STEIERMARK (Auszug aus der Personalstrategie)

Die Kernkompetenzen sind grundsätzlich für jede Rolle oder Position ALLER Mitarbeiter/innen der Katholischen Kirche Steiermark in unterschiedlichen Ausprägungen relevant. Diese spielen in unterschiedlichen Agenden der Personalarbeit eine Rolle. So können im Mitarbeiter/innen-Gespräch etwaige Lernprozesse anhand der Kernkompetenzen vereinbart werden. Die sieben Kernkompetenzen sind:

Kirchliches Grundverständnis

Fokussierung auf das Evangelium Jesu Christi als Fundament unseres Denkens und Handelns; überzeugtes Denken und engagiertes Handeln im Einklang mit dem Zukunftsbild der Katholischen Kirche Steiermark; Erkenntnis und Vermittlung, warum wir als Kirche in der Welt da sind; Wertschätzung von interner und externer Vielfalt der Kirche; Wahrnehmen unserer Glaubensgemeinschaft als inklusive Kirche, d. h. als Kirche, die missionarisch an ihre Peripherie geht und sich nicht nur mit sich selbst beschäftigt; glaubhafte Offenheit gegenüber der Ökumene, anderen Religionen und Weltanschauungen; missionarisches Bewusstsein etc.

Entwicklungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit

Wahrnehmen von Veränderungen in Gesellschaft und Kirche; Offenheit für neue Wege, insbesondere Überwinden des pastoralen und sozialen Kriteriums: „Es wurde immer so gemacht“ (EG 33); Erkennen der Zeichen der Zeit und deren Deutung im Licht des Evangeliums (vgl. LG 4); Fähigkeit und Wille zur spirituellen und fachlichen Weiterbildung; Bereitschaft zur Selbstreflexion und Mut zur persönlichen Veränderung; Bereitschaft, notwendige Veränderungen zu initiieren, zu begleiten und zu implementieren (Change- und Projekt-Management).

Vernetzendes Denken und Handeln

Globales Verständnis und ganzheitliches Denken in allen kirchlichen und gesellschaftlichen Lebensbereichen; Fokus auf die Lebenswelt der Adressatinnen und Adressaten; eigenverantwortliches, überzeugtes und konstruktiv-kritisches Denken und Handeln; Schaffen interner und externer Netzwerke etc.

Qualitätsorientierung

Qualitätsmanagement, das am eigenen Arbeitsplatz (nicht nur dem der Führungskräfte) alle organisatorischen und inhaltlichen Maßnahmen einschließt, die der Verbesserung der Prozessqualität, der Leistungen und damit den Dienstleistungen jeglicher Art dienen; Einsatz für Ziel- und Ressourcenoptimierung auf allen Ebenen (wie Personal, Prozesse, Projekte, Finanzen, Zeit, Liegenschaften etc.); Bereitschaft zu agieren, statt zu reagieren etc.

Soziales Bewusstsein

Wille und Fähigkeit zur Empathie, d. h. Empfindungen, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale anderer erkennen und sich in deren Lebenswelten einfühlen; Befähigung und Bereitschaft zur Teamarbeit und gemeinschaftlicher Gestaltung; glaubhafte Konsensbereitschaft etc.

Kommunikationsfähigkeit

Offene und ganzheitliche Kommunikation; Austausch und Übermittlung von zielorientierten Informationen; Auskunftsfähigkeit in Hinblick auf das Zukunftsbild; Dialogfähigkeit und Zulassen anderer Meinungen; Beantwortung von gestellten und nicht von nicht-gestellten Fragen; Akzeptanz unterschiedlicher Zielgruppen und Bereitschaft, mit ihnen ein Stück des Weges gemeinsam zu gehen; Konfliktfähigkeit und -bereitschaft; positive Feedbackkultur etc.

Fachkenntnis

Theoretisches Wissen und praktische Erfahrung im verantworteten Fachbereich; Achtung, Akzeptanz und aktives Einbeziehen von Stärken, Kompetenzen und Fachkenntnissen anderer Expertinnen und Experten in den eigenen Arbeitsauftrag; Bereitschaft zur Weitergabe eigenen Wissens an Kolleginnen und Kollegen etc.



ANHANG C

PRINZIPIEN UND RICHTLINIEN FÜR DAS GEBEN UND NEHMEN VON FEEDBACK

Wer Feedback gibt, vermittelt nicht nur eine objektive Information für den/die andere/n, sondern berührt die andere Person als Ganzes. Feedback ist eine Antwort auf Handeln und keine grundsätzliche Infragestellung einer Person.

Feedback geben

- Legen Sie Ihren Fokus auf Wertschätzung und auf Positives, dies ist wichtig, um Stärken und Potentiale zu entdecken und weiterzuentwickeln.
- Allgemeine sehr unverbindliche Rückmeldungen bzw. Diskussionen hinsichtlich nicht belegbarer Eindrücke und Meinungen sind für den/die Feedbacknehmer/in wenig hilfreich. Nehmen Sie daher immer auf eine ganz konkrete Situation, wo ein bestimmtes Verhalten beobachtet wurde, Bezug.
- Kritik soll wertschätzend sein und dem/der anderen nützen und ihn/sie aufbauen. Es ist immer zu überprüfen, ob die Kritik meiner eigenen Selbstzufriedenheit dient oder ob sie für den/die Feedbacknehmer/in hilfreich und unterstützend ist.
- Lob und Anerkennung im Rahmen des Feedbacks ist immer erwünscht und soll zeigen, dass er/sie als Mensch in seinen/ihren Fähigkeiten und Talenten wahrgenommen wird.
- Feedback soll immer aus der eigenen persönlichen Sicht geschildert werden. Feedback ist immer ein subjektiver Eindruck und kann am besten über die „Ich-Formel“ ausgedrückt werden, vermeiden Sie den Weg des Appells oder Vorwurfs (DU-Botschaften).

Für das Geben von Feedback, empfehlen wir einen Weg von 4 einfachen ICH-Botschaften:

1. Was ich beobachte: z.B.: „Ich habe folgendes Verhalten ... in dieser Situation wahrgenommen.“
2. Wie das für mich ist, was das bei mir bewirkt: z.B.: „Bei mir hat dein Verhalten folgendes ausgelöst.“
3. Was ich in dieser oder ähnlichen Situationen brauche. z.B.: „Wenn die Situation ... eintritt, dann hilft es mir sehr, wenn ich...“
4. „Was ich mir von dir konkret wünsche/erwarte, ist...“

Feedback nehmen

Zuhören

Ein wichtiges Erfolgskriterium für gelungenes Feedback ist das Zuhören des/der Feedbacknehmers/in. Es gilt darauf zu fokussieren, was das Gegenüber sagt und was es damit meint, sodass Verständnis über das gegebene Feedback herrscht. Zu vermeiden gilt es, bei kritischem Feedback sofort nach Gegenargumenten zu suchen. Das Gesagte regelmäßig zusammenzufassen, kann dabei helfen, Missverständnisse aufzuklären und sich auf die Rückmeldung des Gegenübers zu konzentrieren.

Nachfragen

Bei Unklarheiten ist es wichtig, nachzufragen und evtl. um konkrete Beispiele zu bitten. Es geht nicht darum, zu diskutieren, wer im Recht ist, sondern darum, zu verstehen, was der/die Gesprächspartner/in gemeint hat.

Nicht rechtfertigen

Erhaltenes Feedback löst oft den Wunsch aus, sich zu verteidigen oder zu rechtfertigen. Wichtig in einem Feedbackgespräch ist allerdings, dass Rückmeldungen gegeben werden können, ohne Diskussionen auszulösen. Wenn beide Seiten damit einverstanden sind, ist es möglich, die eigene Wahrnehmung der angesprochenen Situation zu schildern, aber keine Diskussion darüber. Gegensätzliche Meinungen und Wahrnehmungen sollten einfach so stehen gelassen werden.

Positives Feedback

Noch wertvoller als kritisches Feedback sind positive Rückmeldungen; auf diese gilt es, sich zu fokussieren. Positives Feedback ist wichtig, um Stärken und Potentiale zu entdecken und weiterzuentwickeln, was erfolgsversprechender ist, als vorhandene Schwächen auszugleichen. Reflektieren und genießen Sie also auch das Positive!