

# Gutes und Kollegiales Arbeiten an der weißensee kunsthochschule berlin

Gendersensible Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen

**WS IV: „Feedback- und Personalentwicklungsgespräche“**

Berlin, 28.09.2022

Svenja Pfahl & Stefan Reuyß

# AGENDA

## 1. Aktives Zuhören

- Input
- Übung mit Rückmeldung

## 2. Das Mitarbeiter\_innengespräch

- Überblick
- Leitfaden

## 3. Feedback

- Input
- Übung mit Rückmeldung

## 4. Schlussrunde



# 1. Aktives Zuhören

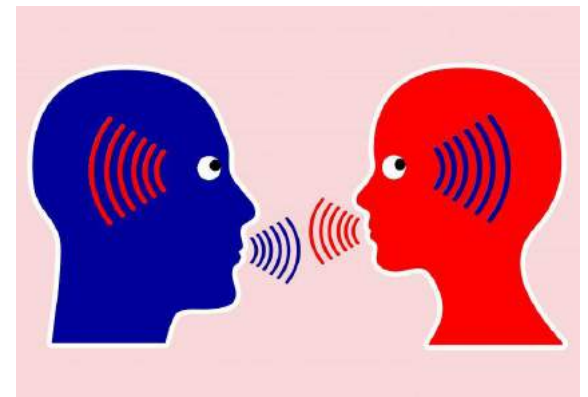
# Merkmale „aktives Zuhören“ (I)

Beim **empfindlichen** oder **aktiven Zuhören** liegt die eigene Konzentration ganz auf Seiten des Gesprächspartners.

Ich gebe meinem Gesprächspartner **Rückmeldung** darüber, **was ich gehört habe** und **wie** ich das Gehörte **verstanden** habe.

Das **empfindliche** oder **aktive Zuhören** signalisiert die Bereitschaft, sich auf den\_die Gesprächspartner\_in einzulassen.

Ziel: das Erreichen einer **vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre**.



## Merkmale „aktives Zuhören“ (II)

1. Höre aufmerksam zu
2. Sei präsent
3. Versuche nicht zu lösen
4. Bringe das Gesagte auf den Punkt –  
WIEDERHOLE und erfasse die  
Quintessenz
5. Sprich die vermuteten Gefühle und  
Bedürfnisse des Gesprächspartners an –  
sprich ihm aus dem Herzen
6. Verzichte auf: Ratschläge, Bewertungen  
oder Urteile



# Übung zum „aktiven Zuhören“

**Zusammenfassen =**

**Das Gehörte in eigenen Worten (sinngemäß) auf den Punkt bringen**

- a. Sachebene / Inhalt
- b. Gefühlsebene / Emotionen, die mitschwingen
- c. Bedürfnisse / Wünsche, die ich dahinter erahnen kann

- (1) A berichtet – B fasst zusammen (mit eigenen Worten) – **10 Min.**
- (2) B berichtet – A fasst zusammen (mit eigenen Worten) – **10 Min.**
- (3) Rückmeldung: Wie gut fühlte ich mich wiedergegeben? – **10 Min.**

*„Berichten Sie Ihrem Gegenüber 5 Min. lang über die Höhen und Tiefen aus Ihrer Schulzeit.*

*Wer waren Sie zu dieser Zeit? Was war Ihnen wichtig?“*



## 2. Mitarbeiter\_innengespräch

# Mitarbeiter\_innengespräche: Ziele

- 🕒 Gelegenheit zu einem offenen und strukturierten **Austausch** zwischen Mitarbeiter\_in und Person mit Personalverantwortung
- 🕒 **Personalverantwortliche sind angehalten**, ihre **Rolle aktiv** und verantwortungsbewusst wahrzunehmen und ihre **Erwartungen** klar zu benennen
- 🕒 Möglichkeit für **Mitarbeiter\_innen**, ihre **Anliegen** und **Wünsche** bezüglich ihrer Arbeitsaufgaben, des Arbeitsalltags und ihrer weiteren beruflichen Entwicklung zu formulieren
- 🕒 Es ist Teil der „**kollegialen Verantwortung auf Augenhöhe**“ und Ausdruck eines „**kollegial-kooperativen Kommunikations- und Führungsstil**“ an der Hochschule (vgl. neues „Personalentwicklungs- und Personalverantwortungskonzept“).



# Mitarbeiter\_innengespräche: Vorbereitung und Rahmenbedingungen

- Mind. 14 Tage vorher festlegen
- Genügend Zeit einplanen (1,5 Std.)
- Entspannte und ungestörte Gesprächsatmosphäre
- Strukturiertes Vorgehen
- Protokoll
- Regelmäßig und anlassbezogen
- ...

# Mitarbeiter\_innengespräche: Kennenlernen des Leitfadens

---

- Kennenlernen des Leitfadens
- 10 Minuten Lesepause
- Anschl. Zeit für Verständnisfragen



## 3. Feedback

# Merkmale eines konstruktiven Feedbacks

- Geben Sie ein **zeitnahes** Feedback.
  - Benennen Sie **präzise** bestimmtes Verhalten oder **einzelne** Situationen.
  - Benennen Sie Ihre subjektive Perspektive, Ihr Erleben, Ihr Wahrnehmen (**Ich-Botschaften**)
  - Äußern Sie sich **direkt** und unumwunden.
  - Übernehmen Sie mit konstruktivem Feedback die Verantwortung für **Ihren Teil** der Zusammenarbeit.
  - Heben Sie auch **Positives** hervor.
- Nützliches Feedback ist also **situativ, konkret, subjektiv und wertschätzend.**

In: Scharlau, Christine (2005): Karrierefaktor – Gesprächstechniken, Haufe, Freiburg i. Br.

# Feedback geben

→ Gegenüber: **Mitarbeiter\_innen, Kolleg\_innen, Vorgesetzten ...**

- Zeitnah geben & nicht zu hoch aufhängen
- Möglichst ganz konkret
- Enthält weder Druck noch Vorwurf
- Enthält keine Abwertungen
- Enthält Ich-Botschaften
- Bemüht sich um Verständnis (Nachfragen)
- Schafft Gemeinsamkeit
- Leistet Hilfe zur Selbsthilfe

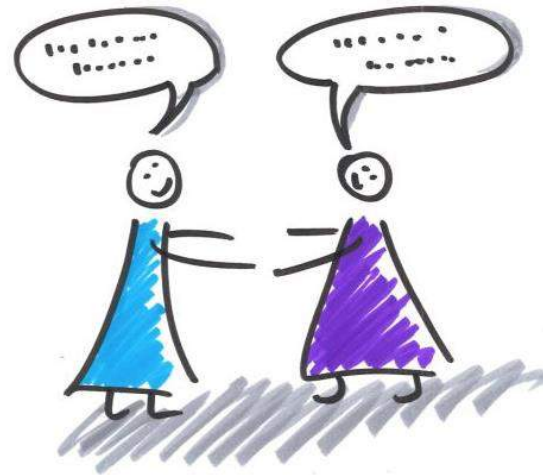
# Feedback empfangen

- **Hören Sie zu**, rechtfertigen Sie sich nicht.
- **Überprüfen Sie**, was genau an dieser Kritik zutrifft.
- **Fragen Sie** genau **nach**, was anders sein soll.
- Fragen Sie, wie sich die\_ der Kritikgebende eine **Verbesserung vorstellt**.
- Zutreffende Kritik sollten Sie **annehmen** und entscheiden, was Sie daraus lernen.

In: Scharlau, Christine (2005): Karrierefaktor – Gesprächstechniken, Haufe, Freiburg i. Br.

# Führen eines Feedbackgesprächs - Übung

→ Finden Sie sich in 2er Teams zusammen und versuchen Sie ein **Feedbackgespräch** zu führen!



# Feedback: 4A-Methode (Netflix)

## Feedback geben

### 1. Unterstützung anstreben (**A**im to assist)

- ✚ Das Feedback muss mit positiver Absicht gegeben werden.
- ✚ Das Feedback sollte darauf ausgerichtet sein, wie es der\_dem Empfänger\_in oder der Hochschule helfen kann.
- ✚ Es wird nicht geduldet, wenn Feedback in der Absicht gegeben wird, die Person zu verletzen.

### 2. Praktikabel (**A**ctionable)

- ✚ Das Feedback muss sich darauf konzentrieren, was die\_der Empfänger\_in anders machen kann.

**Beispiel: Statt „Ihre Präsentation untergräbt ihre eigenen Botschaften.“ besser „Wenn Sie einen Weg finden, um mehr Beiträge von den Teilnehmer\_innen im Raum zu erbitten, wird Ihre Präsentation noch wirkungsvoller sein.“**

## Feedback empfangen...

### 3. Wertschätzen Sie (**A**ppreciate)

- ✚ Der Mensch ist von Natur aus defensiv, wenn er Kritik hört.
- ✚ Anstatt sofort zu reagieren, muss die\_der Empfänger\_in aufmerksam zuhören und aufgeschlossen sein, ohne sich zu verteidigen oder wütend zu werden.

### 4. Akzeptieren oder verwerfen (**A**ccept or Discard)

- ✚ Hören Sie zu und berücksichtigen Sie alle Rückmeldungen, aber sie sind nicht verpflichtet, sie zu befolgen.
- ✚ Die Entscheidung, auf das Feedback zu reagieren, liegt allein bei Ihnen als Empfänger\_in.



## Feedback: Gruppenfeedback (reflecting team)

**FEEDBACK**  
1. AIM TO ASSIST 2. ACTIONABLE 3. APPRECIATE 4. ACCEPT OR DISCARD

A bright, empty room with a series of arched doorways and track lighting on the ceiling. The room is clean and minimalist, with a polished floor that reflects the light from the windows. The text "Raum für offene Fragen" is overlaid in the center of the image.

Raum für offene Fragen

RAUM FÜR OFFENE FRAGEN

# Herzlichen Dank!!



SowiTra - Institut für  
sozialwissenschaftlichen Transfer

Mahlowerstr. 24  
12049 Berlin

[www.sowitra.de](http://www.sowitra.de)  
[info@sowitra.de](mailto:info@sowitra.de)